Université
Abdelmalek Essaadi
Faculté Polydisciplinaire
Tétouan / Martil

Mohammed BEN TAHAR
(Docteur ès-sciences de gestion: Management)

MANAGEMENT
Composants et Processus

ETUSUP
.com

Année Universitaire
2009-2010
2ème édition

بسم الله الرحمن الرحيم

Ouvrages du même auteur, chez le même éditeur:

- La feuille de route du créateur d'entreprise (1ère édition 2005)
- Le management: composants et processus (1ère édition 2006)
- Le management stratégique (1ère édition 2005).
- Théorie des organisations (1ère édition 2004).
- Economie et organisation de l'entreprise (1ère édition 2005).
- Introduction à l'économie (1ère édition 2003). (2ème édition 2004).

Introduction

I- Le concept de management: définitions classiques

Le management est défini comme étant: une activité ou plus précisément une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à réaliser une production de biens et de services économiquement, et socialement utiles, et rentables pour l'entreprise à but lucratif, dans une institution (entreprises ou autres) qu'elles soient privées ou publiques, par le biais d'une combinaison des moyens financiers, humains, et matériel, etc.

Cette tâche est généralement confiée aux personnes chargées d'assurer la bonne marche des institutions productives des biens ou de services.

Toutefois, cette activité porte plusieurs dénominations différentes tels que: **gestion, administration, management, ou gérer, administrer, manager, ou encore gestionnaire, administrateur, cadre, dirigeant, manager**.

Au-delà de cette terminologie nombreuse, tous les manuels de management et les dictionnaires en voient une grande proximité de définition et les considèrent comme synonymes, donc interchangeables et indifféremment utilisables([1]).

Certains considèrent que, les vocables **manager et mangement dérivent des mots français, ménager et ménagement.**

Dans a langue française, le verbe ménager apparaît entre les XIV^{e} et XVI^{e} siècles avec le même sens : que le verbe manager: régler avec soin.

---

[1] - Omar Aktouf, "Le mangement entre tradition et renouvellement", édition révisée, 1989, Gaëtan Morin.

Le mot **ménagement,** lui, dérive de **ménager** pour entrer en usage au XVI^{e} siècle avec les sens: de **administration, de conduite, ou encore de soin que l'on prend de quelque chose.**

L'adjectif et le nom **ménager (ère)** sont utilisés dès le XV^{e} siècle. Ils signifient la personne qui administre, qui gère et qui prend soin de bien de patrimoines qu'on lui confie, dont elle a la charge, la garde avec pour objectif de faire fructifier, ou, au moins de préserver.

Le terme moderne **de management** est actuellement défini dans la langue française comme: **conduite, direction d'une entreprise** alors que le verbe correspondant **manager** signifie: **manier, diriger.**

Les autres termes modernes les plus couramment utilisés sont: **gérer, gestion** et **administrer, administration.**

Gérer, gestion proviennent du verbe latin gérere qui signifiait: conduire (au sens large de mener ou mener à bien), diriger et même gouverner.

Administrer, **Administration**, d'origine latine proviennent, du verbe administrare qui est défini comme étant: gérer un bien, gérer en défendent les intérêts de ceux qui confient leur patrimoine.

Ainsi, il apparaît que les sens des différents termes sont très proches.

Manager, gérer, administrer, c'est tout à la fois arranger, aménager, prendre soin de, conduire, gouverner, manier, etc. C'est ainsi que ces différentes définitions classiques se rapportent toujours à **des activités ou à des tâches en série que doit continuellement assurer le gestionnaire**: Fayol, en 1916, a résumé les grands axes du travail du dirigeant à savoir: **Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler** connu sous le fameux cycle Fayolien **PODC.**

ETUSUP
.com

II- Les modes d'exercice de la fonction du gestionnaire à travers les âges.

Il va sans dire que la fonction de personnes chargées de mener des activités, de conduire ou de prendre soin de patrimoines ou de tâches coordonnées de plusieurs autres personnes est très ancienne.

Certains auteurs en mangement, pour ne pas dire la plupart d'entre eux considèrent que **la fonction du dirigeant et de l'organisation** a toujours existé, et ce à travers les âges, quasi identique à elle-même. C'est ainsi, par exemple que les ateliers de taille de silex de l'homme préhistorique ou des potiers des temps pharaonique étaient "organisés" sur un mode très proche du travail à la chaîne, avec ouvriers spécialisés, séquence "rationnelles", contremaître et surveillance hiérarchisée(1).

Selon les auteurs en management, l'entreprise actuelle, la gestion et le gestionnaire moderne, ne sont que le fruit d'une longue évolution historiques aussi vieille que l'humanité, donc "naturelle", et conforme à la "nature humaine". C'est dire que des pratiques très anciennes ont été réalisées selon des principes quasi tayloriens de division et de surveillance de travail.

Or, cette vision des choses ne semble pas concorder avec des données historique les moins contestables montrant que ce n'est qu'à partir de la révolution industrielle, aux XVIII^e et XIX siècle qu'il y ait eu un changement radical en matière de **conduite et d'organisation du travail**. L'habileté du futur manager et sa capacité à pouvoir organiser, subdiviser, discipliner et surveiller le travail de dizaine de personnes sans qualifications précises constitue un changement radical de la

---

[1] - Parias. L. H et al. (1965) "Histoire générale du travail" Paris, Nouvelle Librairie de France.

Cet ouvrage notamment le tome 1, contient nombre d'allusions et même de comparaisons directes, rapprochant le travail dans la préhistoire et l'histoire à ce qui se passe aujourd'hui.

ETUSUP
.com

fonction du manager. Cette nouvelle capacité a permis d'obtenir plus, toujours plus du facteur travail (1).

L'ancêtre le plus direct de l'entrepreneur et de l'industriel dérive: soit de l'artisan- commerçant soit du commerçant tout court, qui s'est suffisamment enrichi pour faire travailler plusieurs personnes à la fois pour lui.

Le premier genre de patrons se constituait entre autres des drapiers, et des revendeurs de textiles et. Ils vont réunir sous un même toit des paysans et ex- artisans ruinés, qu'ils obligent à travailler selon des modalités, des rythmes et des horaires fixés par eux. Avec le temps, et progressivement, la tâches d'organisation, de discipline, et de surveillance furent déléguées à d'autres personnes ancêtres des gestionnaires actuels à savoir: **contremaître, régisseur ou chef du personnel.**

Certes, au départ on se servait de fouets et bâtons pour pouvoir surveiller et pousser à l'effort sans relâche. Mais, progressivement, avec la complexification des contextes et des opérations, avec les luttes ouvrières, les syndicats, les lois sociales sur le travail et la concurrence, la seule fonction de contrôle- surveillance apparaissait insuffisante, il fallait la faire évoluer et partant faire évoluer les fonctions du gestionnaire: ainsi furent apparus progressivement le comptable, l'ingénieur, l'ingénieur en organisation, le juriste, le financier, le psycho-sociologue, le statisticien, l'économètre, etc. **Ces différentes professions, toutes réunies, constituent l'ossature des programmes dispensés aujourd'hui dans les différentes écoles de gestion à travers le monde.**

---

[1] - Braverman. H (1976) "Travail, et Capitalisme monopoliste " Paris, Maspero.

- (Mantoux. P (1959) " La révolution Industrielle au XVIIIe siècle", Paris, Génin.
- Marglin. S (1973), "Origine et fonctions de la parcellisation des tâches", in Gorz. A. Critique de la direction du travail, Paris. Seuil (points). PP.43-81.

Ainsi, ces différentes spécialités constitue à l'heure actuelle la formation et le travail du manager "traditionnel", et ce selon la nécessite du moment: c'est cela qui constitue le **"mangement traditionnel" ou " classique" ou encore "orthodoxe"**: qui est la systématisation, au fur et à mesure de leur apparition, des différentes pratiques auxquelles les dirigeants ont eu recours pour conduire leur affaire tout en entourant ces pratiques de toutes sortes de justifications, et tout en les appuyant d'outils, de principes, et de théories empruntées à différentes sciences.

Cette systématisation a été soit l'œuvre des dirigeants eux- même qui réfléchissent sur leurs activités, soit l'œuvre des chercheurs et universitaires qui ont tenté de transformer lesdites activités, en théorie, voir en branches nouvelles (Ecole de la prise de décision, Mis (Management Informatiques Systèmes).

Toujours est-il que ces différentes théories, outils, principes ont été élaborés à partir d'une série de "croyances" liées à chacune des époques traversées, croyances désignées par "**modèle sous-jacent**" du management classique.

III- Les modèles sous- jacents du Management Classique.

Les idées et les pratiques des chefs d'industrie du début du siècle(1) vont se faire en harmonie avec les croyances fondamentales du temps liées aux découvertes scientifiques les plus répandues de l'époque: apparition de la machine, du moteur, des chemins de fer au XIX^{e} et début du XX^{e} siècle. Ces idées à savoir la discipline la plus stricte, la spécialisation la plus poussée, la division du travail la plus détaillée, et enfin la rationalité se sont répandues à la suite de gigantesques progrès technique, économique et sociaux accomplis durant les XVIII et

---

[1] - Taylor (1957) première publication en 1911, et Fayol (1979) première publication en 1916, demeurent les précurseurs les plus marquants pour ce qui est de l'organisation de l'atelier de production et de l'administration générale.

XIX^{e} siècle où la science devenait la mesure de tout. Plusieurs auteurs y ont beaucoup contribué à savoir entre autres:

- **Adam Smith** à la fin du XVIII^{e} ;
- **Conte** au XIX^{e} pour l'esprit scientifique positiviste;
- **Durkheim** au début du XX^{e} siècle pour la division et la spécialisation du travail;
- **Max Weber** pour le triomphe de la rationalité et de la légitimité de l'autorité unilatérale dans une organisation rationalisée;
- **Taylor([1]) et Fayol** pour la conception individualiste et économique étroite des déterminants du comportement humain, d'un côté, et une croyance aveugle dans les vertus de la discipline et de l'ordre, de l'autre côté.

Ainsi, la prévisibilité, la discipline, l'autoritarisme l'ordre, le pouvoir, le chef tout- puissant omniscient, la division minutieuse du travail, la spécialisation détaillée des fonctions, la conduite rationnelle, la constance dans l'effort, l'obéissance docile,… constituent les modèles sous-jacents, les plus solides de la pensée managériale classique([2]).

Certes, ces modèles de base ont permis un accroissement considérable des capacités de production et amélioré la qualité de vie des citoyen, mais il s'avère qu'à l'heure actuelle, ils semblent constituer plus des obstacles que des facteurs d'efficacité générant par exemple des relations au travail très lourdes de répercussions négatives aussi bien pour la performance de l'entreprise que pour la productivité des employés.

Pour ce faire, tout gestionnaire d'aujourd'hui est obligé de maîtriser parfaitement toutes les théories de base et tous les théoriciens du management classiques, avant de réfléchir sur tout changement ou toute amélioration de la façon de gérer dans la mesure où toutes les personnes et toutes les entreprises en sont toujours imprégnées.

---

[1] - Le Taylorisme considère que l'être n'agit, en particulier au travail, que pour maximiser ses gains (matériels) personnels.

[2] - Morgan (1989) "Images de l'organisation", Quebec- Paris, Pul- Eska.

IV- Les rapports de travail dans la pensée managériale classique

Dans la pensée managériale classique, toute activité doit être supervisée, vérifiée, et contrôlée par un chef dont l'efficacité sera mesurée par sa capacité à se faire obéir, par son aptitude au commandement: conception militariste de l'administration.

En d'autres termes, le chef (ou leader) doit non seulement être capable de commander, mais aussi de mobiliser, et d'entraîner ses hommes, les "troupes" enthousiastes et fières de suivre un tel personnage ne pourraient être qu'obéissantes, plus heureuses et plus performantes. Un tel leader pourrait même provoquer l'esprit de sacrifie gratuit chez les employés.

Il va sans dire que ce modèle de l'armée, concorde parfaitement aux interprétations des travaux tayloriens qui établissent une séparation radicale entre ceux qui pensent et **ceux qui ne doivent qu'obéir: le chef conçoit, pense, prévoit et ordonne, les chaînons successifs de la hiérarchie sont là pour transmettre, obéir et faire obéir.**

Dans la pensée managériale classique, seule cette conception des choses est à même de permette l'efficacité, si on la considère bien entendu, indépendamment des problèmes de gaspillage, de stress, de pollution, etc.

Mais, la contrepartie de cette "efficacité", l'employé est considéré comme un instrument passif, sa mission se limite à l'exécution stricte des ordres qu'on lui donne. Par voie de conséquences, ses qualifications demeurent très réduites et se limitent juste à celles lui permettant de comprendre les directives (orales, écrites, sous forme d'ordre de travail, ou de dessin) et de les appliquer selon les prescriptions, de cadences et de caractéristiques imposées.

C'est dire que le haut de la pyramide jouit d'importants avantages prérogatives, pouvoirs de décision et d'action que ces derniers sont très étroits vers le bas: l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, ni plus, ni moins. Cela garantit l'exercice d'un pouvoir indiscutable de la part des dirigeants.

Parallèlement à cette vision militariste des relations humaines, un courant de pensée s'est développé: le courant de psychologie et de sociologie industrielle. Ce courant consiste à manipuler, et à modifier les perceptions, les convictions et les attitudes des individus afin de les "canaliser" dans le sens désiré par les dirigeants résidant dans l'attachement à l'entreprise, à ses conjoints, à ses chefs et à leurs souhaits.

Toutefois, qu'il s'agisse du taylorisme ou de la psychologie et de la sociologie industrielle (le mouvement des relations humaines), **l'employé** est un instrument à rentabiliser, un des facteurs de production qui doit « donner son maximum », une machine musculaire, outil dont on se sert ou qu'on téléguide.

En tout cas, l'employé n'a qu'une chose à faire: exécuter ce qu'on lui indique, de la façon et à la cadence fixées.

Ainsi, il apparaît que dans le management classique, que tous, employés ouvriers, cadres moyens, hauts dirigeants poursuivent les mêmes objectifs.

En d'autre termes, tous les protagonistes dans l'entreprise apparaissent avoir les mêmes finalités et poursuivent les mêmes intérêts comme s'il s'agit d'une convergence générale dans les aspirations et les actes: absence totale de conflits ou de divergences au sein de l'entreprise.

Dans la pensées managériale classique, la grande majorité des dirigeants et des chefs d'entreprise ont une croyance aveugle dans les vertus du maximalisme et son corollaire la croissance indéfinie. Ils considèrent que accumuler constamment plus de richesse et produire davantage de biens sont à même de permettre une amélioration sensible des conditions de vie.

Il va sans dire que le principe de base qui conditionne toutes ces convictions reste: les bienfaits du marché, la libre entreprise et la concurrence et ce à partir d'une conception individualiste, voir égocentrique aussi bien des personnes que des entreprises ([1]). C'est donc en fonction de cette conception individualiste et égoïste des motivations et des actes que le personnel et les rapports de travail sont traités.

En guise de résumé, nous soutiendrons que les principaux piliers sur lesquels se base la pensée managériale classique et dominante sont:

- la discipline;
- l'ordre;
- l'obéissance;
- la hiérarchie;
- les différences de statuts;
- la séparation des rôles de conception et de réalisation;
- l'individualisme;
- convergences des objectifs et des intérêts;
- l'employé est considéré comme un simple facteur de production;
- rôle déterminant d'un management scientifique à partir des outils opérationnels.
- une vision de rapport de travail enfermant l'employé dans un simple outils de production, parce qu'il n'a pas à être consulté, à participer, à exprimer son point de vue, ni à partager les décisions, les informations, les résultats, les ressources propres à l'entreprise. D'ailleurs, c'est cette vision qui constitue

---

[1] - Cette conception dérive directement des travaux du père de la science économique Adam Smith qui parlait qu'égosme.

ETUSUP
.com

la composante fondamentale de la théorie **X de McGrégor**([1]), qui considère que l'employé est indigne de confiance, manquant d'intelligence et incapable de participer efficacement.

A la **théorie X** s'oppose la **théorie Y** vision plus favorable à la collaboration et à la participation considérant plutôt l'employé comme intelligent et auquel on doit avoir confiance.

Notons qu'à la fin de sa carrière, il retenait la **théorie X** bien qu'au début il adhérait à la **théorie Y.**

Conclusion:

Il semble que, dans beaucoup de contexte, le management traditionnel continue de sévir et de prendre le dessus sur toute autre forme de management renouvelé et ce pour les principales raisons suivantes:

- De peur de perdre leurs privilèges, leurs prestige et leur pouvoir, par exemple, en cédant, aux employés par une forme ou autre de partage: profit, décisions, conception, une part de leur main mise ancestrale sur l'entreprise, les dirigeants ont tendance à manifester une certaine rétitence à l'égard de tout changement;

- Une foi aveugle aux solutions techniques, à la haute technologie et à l'organisation rationnelle du travail (robotique, bureautique, logiciels de gestion) à pouvoir prendre la relève de l'humain partout où il y a "routine" et programmation;

- L'avènement des " nouveaux économistes", des "libertariens" ou encore des "néo-conservateurs" qui soutiennent fermement les vertus du marché libre, de la déréglementation et du laisser- faire et prônent la suppression de toutes les contraintes sociales, étatiques, juridiques qui entravent la libre entreprise et la concurrence.

---

[1] - Mc Gregor. D. (1960) "The Humain Side of Entreprise", New York, Mc Graw-Hill.

Friedman([1]) et **Hayeek**([2]) constituent les principaux protagonistes de ce courant de pensées([3]). Les auteurs considèrent que « **les chances sont égales pour tous, le plus fort gagne, le prix du marché est juste et naturel, les plus intelligents dominent et commandent, moins on donne de droits garantis, plus l'incitateur à exceller sera grande... »**

Pour y parvenir, il conviendrait de ne pas partager, de ne pas garantir l'emploi ou le salaire, ou d'accorder un certain pouvoir aux employés et de les gâter davantage;

- Sous- qualification des ouvriers et employés puisqu'ils sont toujours maintenus en situation d'obéissance et de soumission.

C'est dire que le « management traditionnel », loin de reculer, il a tendance à trouver encore un écho et à s'ancrer davantage dans les pratiques d'entreprises, malgré les contributions fondamentales notamment de Simon([4]) et de **Mintzberg**([5]) qui on apporté du nouveau dans la pensée managériale classique durant les décennies 70 et 80.

Ainsi, deux grandes parties constitueront notre cours de management général :

- **La 1ère partie aura pour objet l'étude des composants du management.**

- **La 2ème partie, quant à elle traitera du processus de management.**

---

[1]- Friedman, J (1975) "Capitalism and Freedom", Charlotteville, University Press of Verginira.

[2]- Hayeck. F.A. Von (1973), Economic Freedom and Representative Government Westiminster, Institue of Ecnomic Affairs.

[3] - Interview de F. Hayeck "L'express" du 20 décembre 1980, pp92-101.

[4]- Simon H.A (1977) "The New Science of Management Decision", Englewood cliffs, New Jersey Prentice- Hall, 3rd édition.

[5] - Mintzbeg. H (1979) "The Structuring of organization, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice- Hall (traduction française: Structure et dynamique des organisations Montréal, Agence d'arc, 1982)

Partie I : Les Composants du management

La 1ère partie se constituera des chapitres suivants :

-**Chapitre I** : Les apports d'Adam Smith, de Charles Babbage et de Frederick Winslow Taylor management.

-**ChapitreII** : Les approches managériales administratives Fayolienne et Weberienne.

-**ChapitreIII** : Le management des relations humaines.

- **Chapitre IV** : La décision.

Chapitre I: Les apports d'Adam Smith, de Charles Babbages et de Frederick Winslow Taylor enmanagement

Adam Smith, Frederick Taylor et accessoirement **Charles Babbage** constituent par leurs apports en matière de division et de spécialisation du travail les trois grands piliers de la pensée managériale classique. Le principe de la division et de la spécialisation du travail constitue un des principes les plus fondamentaux et les plus déterminants de cette pensée.

La contribution de **ch. Babbage** qui se situe entre celle de **A. Smith et F.W Taylor** réside dans le fait qu'elle a élargi davantage les vertus économiques de la division du travail, ce qui rend encore plus séduisante a "nécessite" de **subdiviser et de spécialiser encore plus les tâches.**

Section I: L'apport d'Adam Smith (1723-1790) à la pensée managériale classique: les vertus de la division du travail.

§1- Contexte

De 1723 (naissance d'A.Smith) jusqu'à 1790 (sa mort), cette période a été marquée par de profonds bouleversements désignées par: **Révolution Industrielle**.

A. Smith a vécu, au cours de cette période, les prémices et les premiers jalons d'autant plus que la révolution industrielle a atteint son apogée à la fin du XVIII^e^ siècle. **J.P Rioux** (1971), auteur très respecté en la matière situe la révolution industrielle à partir du dernier tières du XVIII^e^ siècle ([1]).

---

[1] -Rioux. J-P (1971), La révolution industrielle, Paris, Seuil (points).

A. Smith a pu porter un regard extrêmement pénétrant et riche d'hypothèses sur tout ce qui se passait autour de lui et lui permettait du tracer la voie de l'industrialisation de l'occident.

A. Smith a pu comprendre tous les changements les plus significatifs qui s'opéraient à l'époque. Comme le souligne **Heilbroner** (1971) ([1]), "La société commençait à apparaître comme tenue, guidée, réglée et agencée dans son ordre et des échanges par autre chose que la tradition ou l'autorité centrale, toutes deux, battues en brèche par le déclin du féodalisme, la montée de la démographie urbaine et l'influence montante du rationalisme de Descartes".

§2- Les principes de base smithiens:

A- La notion de main invisible:

La notion de **main invisible** (métaphore) **d'A.Smith** s'appliquant au fonctionnement d'une entité (société) est le marché. Cette main **(le marché)** cachée derrière une multitude d'échanges et de transactions règle de façon invisible le fonctionnement et l'évolution de toute société en particulier en matière économique.

B- La concurrence et le marché libre

Certes, même s'il semble que le livre **d'A.Smith** ([2]) est difficile à lire, l'extraction et la compréhension de ses principes de base demeurent très abordables et faciles.

Selon **A.Smith**, dans la concurrence et le marché libre, le fait que chacun court à la satisfaction de son intérêt personnel met tout le monde en compétition. En cherchant toujours à augmenter ses propres gains, chaque individu contribue à raviver la concurrence et partant à participer à l'augmentation des gains de la société. Cette dernière devient alors la grande gagnante de cet affrontement des égoïsmes individuels.

---

[1] - Heilbroner. R. (1971) "les grands économistes" Paris, seuil (points), premier chapitre: la monde merveilleux d'Adam Smith.

[2] - A. Smith (1976), Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, Paris, Gallimard. Ce livre est publié pour la première fois par A.Smith en 1776.

Selon le raisonnement **d'A.Smith**, lorsqu' un produit ou un service devient lucratif, de nouveaux producteurs apparaissent. Pour pouvoir attirer de nouveaux clients, et les garder, ces nouveaux producteurs sont obligés à pousser les prix à la baisse surtout, lorsque les produits sont à qualité égale. Toutefois, les prix pourraient être conservés élevés si les fournisseurs décident de constituer des coalitions ou monopole.

Mais, selon **A, Smith**, l'opération de monopole ou de coalition ne pourrait être que, provisoire, le temps qu'un nouvel opérateur, ne faisant pas partie de la coalition ou du monopole, apparaît, produisant la même marchandise avec les mêmes caractéristiques techniques et de qualité, et la vendent à un prix plus bas que ses concurrents.

Ainsi, selon **A. Smith**, la concurrence que se livrent les hommes, par le biais, entre autres de la guerre des prix constitue un moyen incontournable susceptible de rétablir, tôt ou tard, l'équilibre des choses.

Par ailleurs, **le travail, le salaire ainsi que le revenu de l'entrepreneur** obéissent également aux mêmes règles que celles des prix des marchandises ci-dessus.

Pour ce qui est des salaires, lorsque le secteur est en expansion, la main- d'œuvre s'avère suffisamment payée et cela est du à la pénurie momentanée d'employés spécialisés du secteur en question. Avec le temps, l'offre de la force de travail qualifiée augmente, ce qui fait descendre les salaires de façon proportionnelle à l'augmentation de cette dernière (l'offre). Là aussi, la concurrence entre les travailleurs rétablira, tôt ou tard, l'équilibre entre l'offre et la demande en matière de travail.

De même que, la pression exercée sur les prix par la concurrence empêche tout profit excessif et maintient ces derniers (les prix) très proches des coûts réels de fabrication.

Dans la conception smithienne, **la démographie**, particulièrement ouvrière est soumise aux mêmes règles qui régissent **les prix et les salaires**.

Pour Smith, la **natalité** ne pourrait être qu'encouragée en cas d'augmentation des salaires, puisque cette dernière permettrait d'élever plus longtemps plus d'enfants. Mais, tôt ou tard, cette même situation ferait augmenter l'offre du travail puisque le nombre de demandeurs d'emplois augmenterait. Par voie de conséquence, les salaires rabaisseraient, ce qui découragerait la natalité du fait que la possibilité de nourrir autant d'enfants se réduirait (la population ouvrière se réduirait).

Ces mécanismes sont désignés sous le vocable de « **concurrence pure et parfaite** ». Or, cette conception smithienne, confrontée à la réalité s'avère très simpliste et réductrice, du moins, pour l'aspect démographique. Comme le souligne, aussi **Heilbroner**([1]), la moindre amélioration du niveau de vie par le biais de l'augmentation des salaires, influe de façon profonde sur la mortalité infantile des classes ouvrière et paysanne. Cet argument ne fait, bien entendu, qu'enchanter les riches qui s'abstiennent d'améliorer le sort des classes pauvres.

Ils (les riches) considèrent que le fait de limiter leurs salaires, c'est leur rendre un grand service d'autant plus qu'ils ont un instinct vicieux de procréation. Malheureusement, ces mêmes arguments sont utilisés même à l'heure actuelle([2]).

Toujours est-il que notre intérêt ici ne consiste pas à exposer dans le moindre détail l**es mécanismes de la régulation économique smithienne**, mais plutôt de procéder à l'étude des conséquences de ces derniers sur le monde des affaires et l'entrepreneur de l'époque.

---

[1]- Op. cité.

[2] - Gal Braith. Y.K (1989), "L'Economie en perspective", Paris, Seuil.

§3- Les conséquences des mécanismes de la régulation économique smithienne sur le monde des affaires et l'entrepreneur de l'époque

1ère conséquence: La légitimation de la satisfaction des égoïsmes individuels

Le marché autorégulateur, et la main invisible constituent, dans la conception smithienne des alibis et des arguments solides pour toutes pratiques auxquelles on pouvait se livrer pour **s'enrichir**([1]) et partant à la satisfaction des égoïsmes individuels. Que les uns se constituent des fortunes colossales ou se ruinent ou s'enfoncent dans la misère la plus totale, seule la main invisible (le marché) est responsable.

C'est ainsi que la nouvelle classe des capitalistes d'industrie légitimeraient leurs causes effrénées aux gains rapides et ce par tous les moyens (Galbraith 1961, Braudel (1980)([2]),([3]), Neuville (1976, 1980)([4]),([5]), Mantoux. P (1959)([6]). C'est à partir de là que s'édifiera **la future mentalité managériale classique**: **que chacun aille, de toute son énergie**

---

[1] - De nombreuses exemples des pratiques des hommes d'affaires à la fin du XIXe et au début du XXe siècle ont étés cités: certains comme Rocke Feller était vendeur de millions d'actions bidons, d'autres ses livraient à la vente de « plages en Floride » qui n'étaient que marécages, d'autres se sont constitués d'énormes fortunes par la vente de l'alcool durant la prohibition. Voir Heilbroner (1971) op cit et Galbraith.Y.K (1961), "la crise économique de 1929", Paris, Payot.

[2] - Braudel .F. (1980) "Civilisation matérielles économie et capitalisme, les jeux de l'échange", Paris, Armand Colin, 3 Volumes.

[3] - Braudel. F. (1985), "La dynamique du capitalisme ", Paris Arthaud.

[4] - Neuville. J. (1976), "La condition ouvrière au XIXe siècle. L'ouvrier objet", tome 1, Paris éditions vie ouvrière.

[5] - Neuville. J (1980), " La condition ouvrière au XIXe siècle, l'ouvrier suspect, tome 2 Paris, Edition vie ouvrière .

[6] - Mantoux. P. (1959), "La révolution industrielle au XVIIIe siècle", Paris, Génin.

et autant qu'il le peut, dans le sens de son égoïsme individuel, le "marché" se chargera de l'équilibre de tout. Cette vision renforce davantage la conception d'une "nature humaine", avide de gains, de pouvoirs et de puissance qu'on retrouve de façon explicite ou implicite dans de nombreux livres de management([1]). Il en va de même pour **Taylor** qui l'a postulé d'un siècle plus tard.

2ème conséquence: La division et la spécialisation du travail; vertus et limites

2-1 Vertus : la "division du travail" demeure le principe le plus déterminant. Tous les écrits de management, sans exception, considèrent la division du travail comme un progrès décisif, et une nécessite incontournable.

A. Smith souligne fermement les vertus de diviser une tâche ou un métier, en autant de sous- tâches, les plus élémentaires possibles pour lesquelles il fallait spécialiser les employés (comme dans la fameuse manufacture d'épingles qu'il décrit et où le travail de fabrication d'un épingle est subdivisé en dix-huit opérations différentes).

Selon **A. Smith**, les vertus de cette division du travail se résume entre autres en ceci:

- accélération de la production;
- gain de temps;
- augmentation des habiletés;
- amélioration de la capacité à innover.

C'est dire que plus on se spécialise et de façon très étroite dans une seule tâche ou sous-tâche, plus la tâche élémentaire revêt un caractère limité et répétitif, plus l'ouvrier deviendra plus rapide dans la réalisation de sa tâche élémentaire

---

[1] - Koontz. H.O' Donnelle. Cet H. Weihrich (1984) "Management", New York, Mc Graw- Hill (8ème édition) révisée de principes of Management. La conception de la nature humaine est exposée, de façon explicite dans le chapitre sur le leadership, pp 432-433.

(l'ouvrier gagne beaucoup de temps du moment qu'il se limite à réaliser son unique tâche élémentaire et ne pas la changer, et donc, il n'a pas à changer d'outils, de rythmes).

Ainsi, la division du travail, et la spécialisation qui s'en suit constituera un des piliers de base des doctrines et des pratiques du management classique. Taylor et surtout ses continuateurs vont pousser encore plus loin le principe de la division et de la spécialisation du travail dans l'industrie occidentale traditionnelle.

2.2- Limites de la division et de la spéciation du travail

De l'avis d'**A.Smith**, certes les bienfaits de la division et de la spécialisation du travail dans la mesure où elle pousse les ouvriers à produire davantage, d'un autre côté, le fait d'exécuter du travail de plus en plus subdivisé et parcellisé rend l'exécutant stupide: un travail non subdivisé et non parcellisé contribue, par les variétés de sollicitations qu'il procure, à entretenir et à éveiller l'intelligence([1]).

Malheureusement, cette critique adressée par **A. Smith** à la division et à la spécialisation du travail, n'a pas été intégrée dans les principes et les théories managériales classiques parce que le management traditionnel (et particulièrement les principaux intéressés: patrons /dirigeants) est **très sélectif et ne retient que ce qui** l'arrange.

---

[1]- A. Smith (1976), op cit, p.235 et suivantes. Ce passage se retrouve de façond intégrale dans Marglin (1973), op.cit, pp.50 et 51. D'autres auteurs reprennent et discutent cette critiques smithienne de la division du travail, à savoir Resenberg N(1965) "Adam Smith on the Division of Labor". Cambridge Massachusetts, Harvard University Press.

Section II: L'apport de Charles Babbages (1792-1871) en management classique

§1- Production à coût le plus bas possible

C. Babbage est né deux ans après la mort d'**A.Smith** et s'est éteint alors que **Taylor** avait 15 ans. **Charles Babbage** expose sa conception, pour la première fois, en 1832, dans son livre intitulé: on the Economy of Machiney and Manufactures. Sa conception reste largement **smithienne** en ce sens qu'il prône à l'instar de **Smith**, la recherche des moyens susceptibles d'abaisser les coûts ([1]). Rappelons que dans le raisonnement de **Smith: la concurrence pousse à la baisse des prix, donc, pour tout nouveau arrivant, il devra produire avec des coûts les plus bas possibles s'il veut vendre moins chers et éviter les pertes**.

Babbage s'était intéressé à ce que devraient faire les personnes qui souhaitent devenir "**maître manufacturier**" et être en mesure de produire à un coût aussi faible que possible pour pouvoir vendre leurs marchandises à profit.

§2- Répercussion de la division du travail sur la baisse des coûts de production (baisse du prix d'achat du travail: salaire).

Selon Babbage, une plus grande subdivision du travail: force physique, dextérité, doigté, précision, act, est à même de permette l'exécution d'une tâche précise. En d'autres termes, chaque tâche précise nécessité une qualité précise, telle que par exemple la force physique si cette dernière nécessite la force. Cette subdivision de travail rendra les gestes et les capacités plus simples, limités et très spécifiques. Pour ce faire, on affecte à chaque opération exactement la quantité précise, de ces qualités (physique ou autres) nécessaires à sa réalisation(1).

---

[1] - Les apports de Babbage sont analysés de façon détaillée dans Baverman (1976), op.cit.

Dans le cas contraire, selon toujours le raisonnement de **Babbage,** c'est-à-dire si tout le travail est exécuté par un seul ouvrier, cette personne devra posséder beaucoup de qualités pour effectuer l'opération la plus difficile, et assez de force pour la plus dure composant l'ensemble du travail.

Selon **Babbage,** la subdivision du travail, non seulement simplifie les gestes et les capacités, parce qu'elles deviennent à la portée de n'importe qui, mais aussi le **prix d'achat du travail (c'est-à-dire des différentes qualités nécessaires à réaliser la tâche) deviendra moins cher.**

Si, au contraire, le travail est exécuté par une seule et même personne, le prix d'achat de ces différentes qualités réunies chez un seul homme (comme l'artisan qui fait un métier complet) serait bien trop cher comparé à l'achat d'une "qualité" limitée(2).

En somme, tout le souci de **Babbage** réside surtout dans la recherche des moyens à même de permettre la **réduction** de la valeur économique du travail et non le rendre rentable.

---

[1] - Par exemple, certaines opérations nécessitent des hommes vigoureux, robustes et physiquement très fort, d'autres nécessitent une force physique "ordinaire". Certaines opérations pourraient être confiées à des femmes ou à des grands enfants, d'autres par des unijambistes, ou encore à des hommes amputés des deux bras. Enfin par exemple, certaines opérations peuvent être confiées à des manchots ou à des aveugles (ces différents exemples sont à titre indicatif).

[2] - Dans le livre de Baveman (1976), op.cit, p.73, des exemples numériques sont cités.

ETUSUP
.com

Section III: L'apport de FRE DERICK Winslow Taylor (1856-1915) en management: Contenu et limites

I- Contenu

Le système de production, mis au point par Taylor est couramment désigné par "Organisation scientifique de travail" (OST). Son système répondait particulièrement à des exigences d'augmentation de rendement dans des ateliers d'usines industriels.

Nous procédons à l'étude du personnage de Taylor (biographie) **(§1)**, de ses travaux **(§2)**, des fondements et le contenu de son système: L'OST **(§3)**, des conséquences de son système **(§4)**. Un dernier paragraphe **(§4)** aura pour objet les limites du Taylorisme.

§1- Taylor: Sa biographie

Frederick Winslow Taylor est issu d'une famille d'origine anglaise. Il représente la cinquième génération de sa famille à naître aux Etats-Unis. Il appartenait à une famille très aisée. **Anthony,** son grand-père constitue d'énormes fortunes par le biais du commerce qu'il faisait avec l'inde. **Franklin**, son père exerçait le métier d'avocat à philadelphie. De graves ennuis de santé (troubles graves de vision) l'empêcha de continuer des études plus poussées, bien que le jeune Frederick réussisse honorablement les examens d'entrée à Harvard. Adolescent, il est déjà remarqué par son souci d'efficacité et sa volonté de transformer les règles du base-ball en vue de le rendre plus efficient. En 1874, à l'âge de dix-huit ans, il entre comme apprenti dans une usine appartenant à des amis de la famille, pour une période de quatre ans durant laquelle il apprit les métiers de modeleur et de mécanicien, bien que selon son entourage, Taylor ait un solide dégoût pour le travail manuel(1).

---

[1]- Kakar. S (1970), Frederick Taylor: A study in Personality and Innovation, Cambridge, Massachausetts, MIT Press.

Par la suite, il apprit encore davantage le métier de mécanicien qu'il aimait, dans la Midvale Steel Company et passe par tous le échelons professionnels par son ardeur au travail et son légendaire esprit méthodique. Il s'élève ainsi au rand de contremaître puis ingénieur en chef à l'âge de vingt-huit ans, près avoir pris des cours, et réussi un diplôme d'ingénieur mécanicien au Stevens Institue. En 1890, il quitta Midvale, pour pouvoir être le premier à exercer le tout niveau métier d'ingénieur- conseil en organisation sous forme de profession indépendante.

D'après tous ceux([1]) qui ont écrit sur Taylor, y compris son biographe officiel Coply (1923) ([2]) sont unanimes pour affirmer que: **Taylor** était un personnage très curieux, paradoxal, ambigu, et profondément pointilleux et calculateur([3]). Par exemple, il obligea ses compagnons de jeux de rounders (sortes de base ball) à définir des règles extrêmement strictes en mesurant pied à pied et pouce à pouce le rectangle servant de terrain à leur jeu. Son comportement étonnait tout le monde à l'usine. Il comptait et mesurait tout, il voulait toujours rendre tout plus efficace, il comptait ses pas.

§2- Les travaux des Taylor: Scientifique Management

Son ouvrage "Scientifique Management"([4]) que Taylor a écrit et publié en 1911, a marqué de façon profonde et pénétrante à peu près toute l'humanité du XXe siècle et particulièrement l'univers de l'entreprise et du Management.

Il s'avère de **Taylor** connaissait parfaitement les travaux de **Smith** et de **Babbage,** même s'il ne fait par allusion dans son ouvrage, puisqu'à l'époque, on pratiquait partout: **la division des tâches et du travail**. D'ailleurs, **Urwick** et **Brech** (1945) ([1]) cité par Bawerman (1976) à la page 80, soulignent que: "Taylor n'a pas inventé quelques chose de totalement neuf, mais il a opéré la **synthèse d'idées** qui avaient germé et s'étaient renforcée en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis pendant le XIX^e siècle, et les a présenté en un tout cohérent et raisonné. Il a donné à une série d'initiatives et d'expériences disparates une philosophie et un titre".

---

[1] - Cité par Katar (1970), p.18.

[2] - Copley. F.B (1923) Frederick W. Taylor Father of Scientific Management, New York, Harper et Brothers, 2 volumes.

[3] - Pour une étude plus approfondie sur le personnage de Taylor, voir Katar (1970).

[4] - F.W Taylor Scientifique Management, Harpers and Brothers, New York, 1911, Traduction française: la direction scientifique des entreprise, Paris, Dunot, 1957, 309 pages.

En d'autres termes, **Taylor** a opéré une combinaison des travaux de Smith et ceux de Babbages en matière de division des tâches et du travail, et de rentabilisation de moindre geste de l'ouvrier.

Pour ce qui est du terme « **Management** » figurant dans le titre signifiait l' « Organisation et direction des ateliers » c'est-à-dire dans le sens américain de l'époque, définition complètement différents de celle d'aujourd'hui qui signifie: « **Gestion globale d'entreprise ou travail de hauts dirigeants** ».

Par ailleurs, le Scientifique Management est communément désigné par **OST (organisation scientifique du travail**).

Taylor a édifié son système (OST) à partir d'abord de ses origines puisque les membres de sa classe d'origine depuis les XVIII^e et XIX^e siècles([2]) considérant l'ouvrier dans l'ensemble entre autres comme manquant d'intelligence, paresseux, et ignorant, mais aussi de sa propre expérience d'ouvrier, puisqu'il grimpe tous les échelons depuis le poste d'un simple manœuvre jusqu'à celui du chef de bureau des méthodes. Ses expériences lui ont permis de connaître de façon approfondie ce qui se passe au niveau de l'atelier de production. Ainsi, ses connaissances là-dessus étaient certainement hors pair.

---

[1] - Urwick.L. et E.F.L. Brech (1945), the Making of Scientific Management. L'ondres Management Publications Trust 3 volumes (1945-1946 et 1948).

[2]- Neuville (historien) (1976), op cit, voir chapitre: le mépris de l'ouvrier, volume 1.

D'ailleurs, déjà dès son premier livre "**Shop Management**" publié pour la première en 1903, **Taylor** incombe la responsabilité de pertes **d'efficacité et de** non rentabilité empêchant l'accroissement de la rentabilité particulièrement à la flânerie([1]) des travailleurs. Les mêmes attaques ont été reprises par Taylor dans ses écrits ultérieurs([2]).

Taylor considère que la flânerie était de deux sortes:

(1) La première, la flânerie naturelle, qui considère que l'homme, et par son instinct naturel, est paresseux;

(2) La deuxième, la flânerie systématique se définie comme étant la façon dont les ouvriers défendent leurs intérêts: les ouvriers ont tendance à produire moins et gagner plus et s'aligner sur ceux qui en font le moins.

C'est dire qu'il s'agit là d'un désaccord, d'un état de guerre permanant entre patrons et ouvriers. **Taylor** a essayé se résoudre problème et partant rétablir la paix sociale entre eux, par l'établissement de ce qu'il appelle : **Une journée loyale de travail.** Cette dernière est définie comme étant la journée que le dirigeant est réellement en droit d'exiger et que le travailleur a l'obligation d'effecteur pour le salaire qu'on lui donne.

Devenant contremaître à Midvale. Une chose préoccupe **Taylor** : restaurer un climat de confiance mutuelle ente les patrons et les ouvriers, en les forçant, science et raison à l'appui, à travailler la main dans la main dans le respect mutuel des uns et autres.

Toutefois, le système de **Taylor: L'OST** a rencontré une véritable incompréhension et de la part des ouvriers et de leur syndicat mais aussi de la part du syndicat patronal. Il était même obligé d'aller devant une commission de la chambre des représentants en 1912 pour expliquer son système.

---

[1] - Flâner: perdre son temps.

[2] - Principes of Scientific Management (1911).

Il va sans dire que les difficultés que **Taylor** a rencontrées pour pouvoir faire accepter son système : **L'OST** s'expliquait par l'ampleur du fossé qui séparait et ce depuis la révolution industrielle à l'époque de Taylor deux mondes compétemment différents : celui des patrons et des dirigeants d'un côté et celui de employés et des ouvriers d'un autre côté, et par la conception qu'on se faisait de l'ouvrier. Ce dernier était considéré aussi bien dans les milieux des industriels que chez les intellectuels de la fin du XIX^e siècle comme une machine particulière à maximiser et dont il faut tirer le plus de rendement possible tout en évitant de le gâter par des augmentations de salaires qui le rendaient par exemple indiscipliné.

Ainsi, pour Taylor, établir la paix sociale, et la confiance mutuelle entre les patrons et les ouvriers constitue une véritable problématique dont il faut trouver une solution.

§3- L'organisation scientifique du travail (OST) : fondements et composants.

A- Fondements

Le point de départ de son système de production **l'OST** réside dans le désaccord permanent entre patrons et ouvriers sur **les quotas de production**, en ce sens que chaque partie de son côté considère que l'autre partie ne fait pas exactement ce que, en principe elle devrait faire en production (point de vue des patrons) ou en salaire (point de vue de ouvriers).

Pour **Taylor,** les deux parties devraient recourir à un moyen objectif lui permettant de s'entendre sur ce qui droit être exactement produit et sur ce qui est doit être payé.

Ce moyen, pense Taylor, ce sont **les principes de direction scientifique**.

En d'autre termes, seule la science est à même de les mettre d'accord et ce par le biais d'une définition précise de la journée loyale de travail, c'est-à-dire la journée raisonnable que le patron pourra exiger.

Ainsi, à partir de cette nouvelle organisation du travail, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et de exécutants peuvent être convergents.

C'est une véritable révolution d'état d'esprit qu'il propose, un changement radical des mentalités, et des employeurs et des employés pour pouvoir ouvrer de concert dans le respect de leurs intérêts respectifs.

B- Composants

Quatre principes fondamentaux composent l'OST à savoir:

* **Premier principe**: **Décomposition des tâches en éléments constitutifs et analyse de ces éléments pour l'élaboration de la meilleure méthodes.**

Le premier principe consiste pour **Taylor** à étudier de façon détaillée: ce **que font réellement les employés et comment ils le font**. En d'autres termes, il s'agit **d'étudier de façon scientifique le moindre geste accompli par l'ouvrier, dans la moindre tâche.**

Ainsi, par exemple **Taylor** a fait cette expérience à Bethlehem Steel où il a pu étudier dans le moindre détail le travail de manutention d'un ouvrier Sechmidt: Taylor définit chaque geste de façon précise: comment se déplacer, s'accroupir, se relever, quand s'arrêter, quand reprendre. Taylor a appris à cet ouvrier la meilleure façon d'effectuer un travail de manutention de 48 tonnes de fonte (palleter) au lieu de 12 tonnes.

Taylor considère qui à l'instar du travail de l'ouvrier, tous les travaux et les métiers à l'usine, devront faire l'objet d'une étude et d'une définition pour pouvoir en tirer: ce **qui constitue un vraie et loyale journée de travail pour pouvoir l'imposer comme norme.**

Ainsi, ce principe d'organisation du travail conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer la meilleure façon de faire **"the one best way"**. Il s'agit donc là d'une division horizontale de travail.

Mieux encore, dans la conception taylorienne, ce principe consiste à individualiser le travail, c'est-à-dire à assigner à chaque ouvrier un travail spécifique et partant une tâche spécifique différente de son voisin-ouvrier et permettant à chacun d'eux de bénéficier d'un salaire correspondant aux pièces produites.

De même que, toujours dans la logique taylorienne, les tâches et les ouvriers devraient être suffisamment espacés pour éviter toute communication entre eux.

Deuxième principe: La sélection scientifique des employés: « L'homme qu'il faut à la place qu'il faut ».

Selon ce principe, les ouvriers sont choisis par les dirigeants de façon scientifique. Ils reçoivent une sorte d'instruction et de formation afin de leur permettre d'atteindre leur plein développement. Dans le passé, l'ouvrier est livré à lui-même, il s'entraînait tout seul sans appui.

Ainsi, après avoir procédé à la détermination et à la définition geste par geste du travail effectué par l'ouvrier et comment il le fait (premier principe), la direction choisit quel type de travail confier à quel type d'employé (l'homme qu'il faut à la place qu'il faut). Ceci passera, bien entendu, par une étude systématique du caractère, de la personnalité et de l'activité de chaque ouvrier.

Ce principe incite à placer « **the right man on the right place** », la meilleure personne à la bonne **place**; en d'autres termes, à distinguer strictement les **"exécutants des concepteurs du travail"ou encore à dissocier les "cols bleus"**, des **"cols blans"** termes communément employés en milieu industriel.

Selon cette logique, ce principe pourrait être considéré comme: une division verticale du travail.

Troisième principe: Le salaire au rendement

Taylor prône un système de salaire au rendement, fondé sur des primes de productivité de travail susceptibles de motiver l'homme au travail.

Selon Taylor, le salaire à la pièce est à même de constituer une véritable motivation pour les ouvriers considérés comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.

Quatrième principe: Mise en place d'un système de contrôle du travail.

Pour **Taylor**, chaque geste de l'ouvrier exécutant **devra être surveillé**. Cette activité de contrôle est confiée à des contremaîtres mis en place, au nom de la direction, dans l'usine.

Toujours est-il que malgré l'importance de ces principes il s'est avéré, qu'ils ont rencontré une grande résistance dans leur application, et de la part des managers qui ne l'ont pas suffisamment compris, et de la part des ouvriers qui refusaient d'appliquer son système (l'OST).

§4- Résultats concrets découlant de l'application de son système OST

Dans les usines où il a conduit ses expériences, particulièrement à Bathlehem Steel et à Midvale, les résultats étaient étonnants puisqu'il **(Taylor)** a réussi à faire **augmenter** les rendements de façon spectaculaire tout en obtenant des augmentations de salaires substantielles pour les ouvriers. Ainsi, dans les **ateliers de la Midvale**:

- il a pu réduire le nombre de travail d'inspection de 120 à 35;

- il augmenta le taux de précision de 60% et les salaires de 80%

A la Bethelhem Steel, les résultats étaient les suivants:

- réduction des effectifs de manutention de 600 employés à 150;
- augmentation du rendement par ouvrier de façon spectaculaire;
- augmentation des salaires des employés;
- réduction du coût moyen de manutention.

C'est dire que l'un des plus grands mérites de **Taylor** est d'avoir conçu, à travers l'étude scientifique du travail humain, dans les organisation un modèle, ou un système d'organisation **(OST)** visant l'amélioration de la production en vue de l'augmentation de la productivité. Il fut, donc incontestablement le premier théoricien à avoir mis en place une méthode opérationnelle visant à accroître de façon significative le niveau de production des organisations.

Selon les propos de certains auteurs en Management entre autres **Henri Savall([1]) et Guerin.** Parmi les idées les plus positives qu'H. Savall a retenues à partir d'une analyse critique approfondie du modèle de l'OST, nous citons:

- Taylor a pu s'attaquer au gastillage: de matière, de temps et de gestes ;
- une "révolution complète, d'état d'esprit" entre employés, agents de maîtrise et direction de l'entreprise;
- délimitation des responsabilités;
- l'augmentation des salaires;
- une meilleure circulation de l'information;
- mise en œuvre d'une étude scientifique du travail permettant la maximisation de l'efficacité;

---

[1] -H. Savall, « Enrichir le travail humain: l'évaluation économique", Paris, Dunod, 1974, troisième Editions, economica, 1989, 275 pages, page 29.

- rôle déterminant des cadres selon Taylor dans la transmission de connaissance et des compétences;

- le modèle d'organisation du travail taylorien (OST) est rationnel dans la mesure où l'autorité s'exerce au travers de la science au travail.

Guerin, quant à lui, considère que malgré les vives critiques dont elle a été l'objet au début du siècle, l'oeuvre de Taylor a eu un impact considérable dans le développement de l'industrie([1])

II- Limites et contradictions du système Taylorien (OST)

Rappelons que **Taylor** a rencontré d'énormes obstacles pour la mise en application de son **(OST**) et ce aussi bien de la part des employeurs, des employés, des syndicats que des gestionnaires. Cela a conduit **Taylor** à chercher, par tous les moyens à justifier son système et à le glorifier à leurs yeux. Ce qui l'a entraîné à tricher même dans ses comptes rendus de travaux, de même que de nombreuses ambiguïtés, contradictions dans ses positions, ces visions et ces affirmations ont été soulignées, ayant des conséquences jusqu'à nos jours, à savoir entre autres :

- La collaboration, la participation et la contribution de la part des ouvriers que Taylor prône dans son système ([2]) sont complètement démenties par ses propres rapports de ses expériences avec les employés de la Midvale ou de la Bethelehem Steel qui sont plutôt des diktats, de règles imposées et de luttes que da coopération ;

- Dans sa déposition devant la chambre des représentants, il parle de ses amies ouvriers, de ses bons mécaniciens ou tourneurs à la Midvale, alors quand il est devenu chef d'équipe, il coupe avec eux, il leur est devenu même très hostile jusqu'à les haire ;

---

[1] - F. Guirin, "Faut- il brûler Taylor?, Collection. L'actualité de la gestion, Paris EMS, 1998.128 pages.

[2] - Taylor (1957), p.133.

- d'un côté, il semble demander aux employeurs de payer suffisamment leurs bons ouvriers, d'un autre côté, il préconise, que l'augmentation ne doit pas dépasser 60%([1]).

- Le salaire au rendement ainsi que le partage des bénéficies entre le personnel et l'entreprise, une fois tous les frais payés ne semble par être appliqué à Bethlehem où il a offert ses services, lorsque les ouvriers de manutention ont pu réaliser 800% de gains (rendement, baisse des coûts).

En réponse à cette contradiction à l'un des membres de la commission de la chambre, **Taylor** répondit qu'aucun ouvrier n'a remis en question le caractère juste et équitable de l'augmentation de 30% octroyé en rémunération convenable de leur travail([2]) ;

- **Taylor** affirme, sans cesse, que son système devra contribuer à améliorer le bien être des travailleurs, et ne devra en aucun cas diminuer les travailleurs disponibles ou augmenter le chômage. Le système de rationalisation de la manutention mise en application par **Taylor** à Bethlehem Steal, était à l'origine de la mise à pied d'environ 450 ouvriers sur 600.

Interrogé, sur cette contradiction par les membres de la commission à la chambre des représentants, **Taylor** répondit que cette mise à la porte a permis le bien- être, la promotion et le surcroît de qualification des 150 ouvriers restant. Le malheur des 450 restants ne l'intéressait pas ([3]);

- une autre contradiction réside dans le fait qu'aussi bien dans ses livres que dans sa déposition devant la chambre des représentants, il insiste sur les vertus de l'esprit d'équipe et la collaboration, alors que dans ses rapports de ses expériences à Midvale et à Bethlehem Stelle, il poussai aussi bien à la division

---

[1] - Taylor (1957), pp 68-69-71 et 72

[2] - Taylor (1957), p.231.

[3] - Taylor (1957), pp 138 et 139.

ETUSUP
.com

du travail que des relation et considère qu'il est nécessaire d'espacer et les tâches et les ouvriers afin d'éviter toute discussion inutile, car il s'est avéré que dans le contexte Taylorien, le travail en groupe est moins efficient que le travail individuel([1]) :

- D'un côté, il exhorte de laisser à l'ouvrier de choisir, de suggérer, donc de donner son avis, d'un autre côté il impose des normes et des outils. Il va encore plus loin, puisqu'il demande textuellement à Schmidt de faire exactement ce qu'on lui demande du matin au soir, du fait selon toujours ses propos, l'ouvrier est apprécié en fonction de ce comportement([2]) ;

- Il prône le principe de sélection des meilleurs, c'est-à-dire ceux qui sont aptes à se qualifier sans cesse ; or, bien que Schmidt a été sélectionné parmi les 75 ouvriers manutentionnaires, Taylor n'hésite pas à le traiter comme un bœuf, peu intelligent et stupide([3]) ;

De surcroît, d'autres limites du système taylorien (OST) ont pu être constatées. Nous citons entre autres :

- La théorie Taylorienne et partant son système a accru de façon considérable le pouvoir et le contrôle des dirigeants sur les dirigés. Ainsi, à travers l'individualisme, la séparation, la décomposition, le chronométrage et enfin l'imposition d'un contenu de tâches, le « système Taylor » a donné aux managers un redoutable moyen de contrôle sur l'ouvrier.

La division du travail entre ceux qui savent et ceux qui ne le sont pas produit et justifie une hiérarchie où du haut vers le bas, le savoir se répartit, et partant se répartit proportionnellement le pouvoir de contrôle. Tel est du moins le schéma de principe de taylorisme toujours en vigueur aujourd'hui.

---

[1] -Taylor (1957), pp.247,251,260,306 (vertus de l'esprit d'équipe), et les pages 92, 124,128,129,131,133 (vertus de la division, de l'individualisation, de la supériorité du travail individuel.

[2] - Taylor (1957), p.89.

[3] - Taylor (1957), pp. 87- 88-90 et 114.

Le pouvoir et le contrôle des dirigeants sur les dirigés accroît de façon substantielle et le climat de méfiance et les multiplications des fonctions et des postes de surveillance et d'inspection entraînant par la même une hausse considérable des coûts administratifs entraînant donc une baisse de la productivité ;

- la dichotomie entre ceux qui conçoivent (la conception et ceux qui exécutent (l'exécution) a engendré une sorte de partenariat qui ne se communique pas puisque les partenaires ne se parlent pas ou s'il se parlent, c'est pour se confronter. Les positions des syndicats sont souvent défensives et n'expriment pas de véritables partenariats. Cette dichotomie, elle- même, renforce davantage le pouvoir et le contrôle ;

Ces mêmes dichotomies, et besoins de contrôle et les besoins de maintenir encore plus d'ouvriers obéissants ont donné naissance à des configurations organisationnelles multipliant davantage et les niveaux hiérarchiques et le taux d'encadrement ;

- « La « conception Taylorienne » considérant l'ouvrier comme « naturellement » stupide et manquant d'intelligente a entraîné un comportement infantilisant de la part des dirigeants([1]) ;

- La spécialisation- sélection poussée c'est-à-dire l'homme qu'il faut à la place qu'il faut « **the right man on the right place** ».

- ne permettant pas aux ouvriers de réfléchir, de penser, d'imaginer et partant d'innover.

---

[1] - Peters et Austin (1985), la passion de l'excellence, Paris inter éditions (le chapitre 13 étudie de façon précise les questions et reprend les règles de travail humiliantes et portant atteintes à la dignité des employés.

Chapitre II : Les apports Fayoliens et Weberiens en management : les approches managériales administratives.

Introduction :

L'introduction de la systématisation du travail du dirigeant et ce depuis la **prévision jusqu'au contrôle** en passant par la **décision** a fait de **Henri Foyol** ingénieur et grand chef d'entreprise le pilier de la pensée administrative moderne. Jusqu'a aujourd'hui, tout le contenu pratique du management, ainsi que les matières enseignées en gestion (**voir PODC : planifier, organiser, diriger et contrôler**) sont puisés des travaux de **Fayol.**

Max Weber, sociologique et philosophe allemand a apporté au management un précieux complément de base rationnelle pour pouvoir asseoir ses théories scientifiques qui en découlent.

Ainsi, nous traiterons successivement de l'apport de **Fayol (section I)** et celui de **Max Weber (section II).**

Section I : L'apport de Fayol (1841-1925) en management la pensée administrative Fayolienne.

Le premier point (I) aura pour objet l'étude du contenu de la pensée administrative Fayolienne, le **deuxième point (II)** traitera des limites de la pensée administrative Fayolienne (II).

I- Contenu de la pensée administrative Fayolienne

Nous procéderons à l'étude de l'œuvre de Fayol dans un premier paragraphe, puis de sa biographie dans un deuxième paragraphe.

Le troisième paragraphe sera consacré à l'étude et son système d'administration générale et de ses principes.

Le quatrième paragraphe aura pour objet l'étude des conséquences théorique et pratique de la pensée Faylolienne.

L'étude des similitude/ complémentarité et divergences/ contradictions fera l'objet d'un cinquième paragraphe.

§1- L'œuvre de Fayol : Administration Industrielle et générale.

Henri Fayol constitue après F.W. Taylor le deuxième pilier fondamentale de la pensée managériale classique.

H. Fayol est connu particulièrement par son premier ouvrage publié pour la première fois en 1916([1]) alors que Fayol avait déjà 75 ans. Son ouvrage intitulé « **Administration industrielle et générale** » traite de la gestion globale de l'entreprise et de tâches des dirigeants.

H. Fayol, à partir de sa propre et longue expérience d'ingénieur et de direction générale d'une importante entreprise française a pu à l'instar de **Taylor** systématiser ce qu'on pratiquait de façon isolée et empirique dans les entreprises sous forme d'idées claires, simples et intégrées.

L'originalité de son livre réside dans le fait, que c'est pour la toute première fois, on met en exergue une pensée qui en globale l'acte du gestionnaire (en tant que haut dirigeant, il a réfléchi sur son propre acte de gestionnaire) et d'en faire une présentation articulée (**PODC**).

La publication de l'ouvrage de **Fayol** a été retardée de deux ans à cause de la guerre. Pendant ce temps, le Taylorisme a gagné beaucoup de terrain (il pénétra déjà la France depuis le début des années 1910). Sa popularité a été tellement grande à tel point que **Georges Clémenceau**, alors ministre de la guerre, ordonna l'application de **l'organisation scientifique de Taylor** (I) dans les usines qu'il contrôle([1]).

---

[1] - Fayol H. (1979), Administration industrielle et générale, Paris, Dunod (1ère ed 1916).

Tous ces faits avaient contribué à retarder la parution ainsi que la propagation du Fayolisme. Ce n'et que vers 1925 qu'Administration Industrielle et générale fut parue sous forme de livres grâce aux frères Duno. La demande fut immédiate et très élevée, puisque le nombre imprimé a atteint 15000 exemplaires.

Par ailleurs la véritable introduction du livre de Fayol en milieux anglophones ne fut que vers 1944 sous l'égide du colonnel anglais Lyndall Urwick, diplômé d'histoire d'oxford ([2]), qui a pris la responsabilité de le traduire sous le titre de « **the elements of administration** ». La traduction complète du livre a atteint les Etats-Unis vers les années 1949. Très rapidement, le livre a eu un succès rapide([3]).

Toujours est-il que **Administration industrielle et générale de Fayol** constitue après l'ouvrage de Taylor, Scientific Management, le deuxième de plus important ouvrage de Management de tous les temps.

§2- Henir Fayol: sa biographie

D'une famille petite bourgeoisie, **H. Fayol** a poursuivi des études au lycées à Lyon, puis à l'étude Nationale des Mines de Saint-Etienne, où il entra à l'âge de 17 ans, le plus jeune de sa classe et devint ingénieur des mines à l'âge de 19 ans en 1860. Aussitôt, il est embauché par la société Boigues, Rambourg, et cie (devenu comentry-Fourchanbault ou commanbault après 1874) pour les mines de commentry.

Fayol fera une longue et très fructueuse carrière à la commenbault (six années comme ingénieur des mines, puis directeur des mines de commentry en 1872). Vers les années 1888, il fut porté à la direction générale de l'entreprise Commanbault, qui connaissait des difficultés financières très graves les mettaient au bord de la faillite pour pouvoir redresser la situation. Son intervention a pu faire de Commanbault, une entreprise proche de la faillite à une entreprise prospère. A sa retraite en 1918 à l'âge de 77 ans, il laissait l'entreprise Cambautlt en excellente santé financière. Ces différents succès sont particulièrement attribués à sa façon d'administrer.

---

[1] - George. C.S, J. r(1968), The History of Management Thought. Englewood Cliffs, of New Jersey. Prentice- Hall.

[2] - Urwick (1944).

[3] -Gray. I. (1984), General and Industrial Management. Henri Fayol. New York IEE Press.

A l'instar de **Taylor, Fayol** était un homme de technique, ingénieur de formation avant de devenir par la suite, un « philosophe de l'administration ». Certes, **Fayol** parle dans son livre **Administration industrielle et générale** de la bonté, du cœur, d'équité, de justice, mais d'un autre côté, il parle de fermeté, de discipline, d'obéissance, d'autorité, d'ordre de devoir.

§ 3- Contenu de son système d'administration générale et de ses principes de gestion.

A- Contenu de son système d'administration générale (PODC)

Des les premières pages de son livre, Fayol a fait le constat suivant : les entreprises ont tendance à accorder trop d'importance à cinq des opérations, la sixième qui est la fonction administrative est complètement négligée.

Selon Fayol, toute organisation comporte les six groupes opérations suivantes :

1- Les opérations techniques (production, fabrication, transformation) ;

2- Les opérations commerciales (achats, ventes, échanges) ;

3- Les opérations financières (recherche et gérance des capitaux) ;

4- Les opérations de sécurité (protection des biens et des personnes) ;

5- Les opérations de comptabilités (inventaire, bilan, prix de revient, statistique) ;

6- Les opérations administratives (prévoyance, organisation commandement, coordination et contrôle).

L'originalité de la contribution de Fayol est d'avoir introduit cette nouvelle fonction, d'autant plus que cette dernière ne fait pas l'objet d'une fonction à part, puisqu'elle les englobe et concerne toutes les autres fonctions.

Pour **Fayol,** la fonction administrative est chargée de : **dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de_coordonner les efforts, d'harmoniser les actes Fayol souligne que Administrer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.**

Cette phrase de Fayol a marqué le Management jusqu'à nos jours, car dans tous les manuels de gestion et ce à travers le monde et dans toutes les langues, cette phrase de Fayol constitue la pierre angulaire de la gestion.

En d'autres termes, le Management en tant discipline, et en tant que champ de connaissance et partout dans le monde tourne autour de ces trois mots : **Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler** c'est-à-dire l'incontournable **PODC**. Ce dernier (le PODC) constitue partant dans le monde l'ossature obligée de n'importe quel cours de gestion, c'est dire que le contenu de la fonction, administrative telle qu'elle conçue par Fayol se résume en cinq verbes ci-dessous :

- **Prévoir et planifier** : c'est scruter l'avenir et dresser un programme d'action. C'est-à-dire préparer l'avenir de manière rationnelle.

- **Organiser** : c'est constituer l'organisme matériel et social de l'entreprise et ce par l'allocation des différentes ressources indisponibles au fonctionnement de l'entreprise : les matériaux l'outillage, les capitaux et le personnel.

- **Commander** : faire fonctionner la personnel et ce par le biais de la fixation de la hiérarchie et des responsabilité.

- **Coordonner** : coordonner consiste pour Fayol à : relier, unir harmoniser tous les actes et tous les efforts, c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise afin de garantir la cohérence et l'efficacité.

- **Contrôler** : veiller à ce que tout se passe conformément au programme adopté, aux règles, et aux principes établis et aux ordres donnés.

Les principes d'administration et de commandement (les 5 principes ci-dessus) ont été édictés par Fayol pour compléter la formation de la très grande majorité des dirigeants de l'époque calquée particulièrement sur les études des mathématiques, et techniques car formés dans les grandes écoles Françaises d'ingénieurs. Par l'introduction de ces principes, il a souhaité intégrer l'administration, le commerce et la finance dans les programmes de formation des dirigeants.

Par ailleurs Fayol accompagne le contenu de la fonction administrative par des principes que tout administrateur est censé respecter de façon impérative.

B- Les principes fayoliens

Fayol prévoit quatorze principes à savoir :

1- Principe de division de travail

Selon ce principe, **Fayol** prône une spécialisation des fonctions ainsi qu'une décentralisation du pouvoir de décision. Ce principe implique, également la spécialisation des travailleurs afin de leur permettre d'être productif et efficace.

2- Principe d'autorité et de responsabilité

L'autorité est envisagée par l'auteur comme étant à la fois statutaire et personnelle, accompagnée des responsabilités correspondantes, c'est-à-dire, d'une sanction qui récompense ou pénalise l'exercice du pouvoir.

3- Le principe de discipline

Par discipline, l'auteur entend l'obéissance, l'assiduité, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents.

4- Principe d'unité de commandement

Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir l'ordre que d'un seul chef, il ne peut pas donc exister de dualité de commandement. Selon Fayol, si cette règle est violée, l'autorité est atteinte, la discipline compromise, l'ordre troublée et la stabilité menacée.

5- Principe d'unité de direction

Selon ce principe, un ensemble d'opérations visant le même but doit avoir un programme unique et un seul leader.

Ce principe constitue une condition nécessaire à l'unité d'action, à la coordination, à la concentration des forces en vue d'une convergence d'efforts.

6- Principe de subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général

On entend par ce principe, la nécessité de placer l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agents après celui de l'organisation.

7- Principe de rémunération du personnel

La rémunération doit être équitable, et donner satisfaction aussi bien au personnel et ce proportionnellement aux efforts fournis pour l'entreprise, qu'à l'entreprise.

Selon **Fayol**, que la mode de paiement soit à la journée, à la tâche, à la pièce, avec primes ou même avec participation aux bénéfices, ce qui importe, c'est que l'agent soit satisfait([1]).

---

[1] - Fayol (1979), p.36.

8- Principe de centralisation- décentralisation

Fayol considère que la centralisation est un fait naturel, puisque par analogie au corps social, les ordres partent du cerveau et partant de la direction et mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme (l'entreprise).

Toutefois, note-t-il, le pouvoir de décision attribué aux cadres supérieurs doit être partagé avec les cadres moyens ou intermédiaires. Même si les dirigeants sont responsables de toutes les actions entreprises par les cadres moyens, ces derniers doivent avoir suffisamment d'autorité pour effectuer efficacement leur activité.

9- Le principe de la hiérarchie

L'auteur définit la hiérarchie par l'existence d'un ensemble de chef allant de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. C'est la voie par laquelle doit passer, degré par degré, venant de ou allant vers, l'autorité supérieure. La hiérarchie, selon Fayol est imposée par le besoin de l'unité de commandement.

10- Principe d'ordre :

Selon ce principe, **Fayol** distingue deux types d'ordre aussi nécessaire l'un l'autre :

(1)-Une place pour chaque chose et chaque chose a sa place ;

(2)-Une place pour chaque personne et chaque personne a sa place.

Selon **Fayol**, ces deux types d'ordre permettent l'établissement de ce qu'il appelle : l'ordre matériel d'un côté, et l'ordre social de l'autre. Les vertus de cet ordre sont double :

(1)- La vertu principale consiste à éviter les pertes de matières et les pertes de temps ;

(2)- Chaque agent prend la place qui lui a été assignée

11- Principe d'équité :

Fayol distingue la notion d'équité de la notion de justice. La justice n'est que l'application des textes et conventions établies alors qu l'équité va au-delà des textes.

12- Principe de stabilité du personnel

Fayol part du fait qu'un agent ne pourrait s'initier à sa tâche et partant la remplir adéquatement qu'au bout d'un certain temps. Ainsi, il faudrait lui donner suffisamment du temps pour pouvoir s'y adapter. Toute instabilité du personnel d'après Fayol ne pourrait qu'être néfaste et coûteuse.

13- Principe d'initiative

L'auteur entend par initiative la liberté de proposer et la liberté d'exécuter. Pour lui, cette notion d'initiation constitue une véritable force de l'entreprise surtout lorsque les initiatives de tous viendra s'ajouter aux initiatives des chefs.

14- Principe d'unité du personnel.

Fayol recoure au proverbe selon lequel : l'union fait la force.

Conclusion :

L'apport de **Fayol,** très en avance sur son temps, est considérable car sa théorie de la gestion administrative anticipe à l'époque la plupart des analyses plus récentes de la pratique moderne du management des entreprises.

Deux tiers de son livre « Administration industrielle et générale » sont consacrés au **PODC**.

§4- Les conséquences théoriques et pratiques de la pensée Fayolienne

Beaucoup de manuels ou programme de gestion ont tendance à passer sous silence, ou ignorer compétemment certains des principes de Fayol, tels le cas des principes de : L'initiative, l'équité ou l'intérêt général avant l'intérêt particulier, bien que **Fayol**, nulle part dans ses écrits n'indique

que certains principes sont plus importants qu' d'autres. La raison et simple : ces principes ne concourent pas à faire plus.

Pour ce qui est du principe d'initiative, ce dernier qui suppose la capacité de concevoir et d'exécuter ne concorde pas avec la conception de l'ouvrier stupide, manquant d'intelligence du type Schmidt, alors que **Fayol** fait de ce principe un puissant facteur de satisfaction et de motivation.

Quant aux principes de l'équité et de la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, ils sont battus en brèche dans la mesure où l'éthique du management cherche par tous les moyens à payer le travail le moins possible et donc à satisfaire à leur juste valeur les intérêts particuliers, se focalisant particulièrement sur la satisfaction à cours terme des intérêts des dirigeants([1]).

Par ailleurs et comme le souligne fortement **Fayol, le Management** n'a pas su profiter pleinement de certains conseils ou recommandations qui viennent approfondir ou éclairer davantage l'explication de ses principes. Nous citons par exemple :

- La fonction administrative n'est pas l'apanage des seuls administrateurs, des chefs ou des dirigeants comme le prétendent certains manuelles en gestion([2]) et se retrouve répartie sur l'ensemble du personnel et selon le niveau hiérarchique ;

- Le bon ou le mauvais fonctionnement de l'entreprise est imputé aux chefs et non aux employés. Selon Fayol, tout mauvais moral, une mauvaise productivité ou une mauvaise qualité incombe à la responsabilité des chefs. Ces derniers doivent donner l'exemple d'une conduite irréprochable et de hautes qualités morales ;

---

[1] - Galbraith (1968); Galbraith souligne que même les propriétaires-actionnaires sont des avantagés par rapports aux technocrates- dirigeants.

[2] - Boisvert. M (1980), Le manager et la gestion, Montréal. Agence d'art, p.12.

- **Fayol** insiste sur l'autonomie des ouvriers et des employés. D'ailleurs lorsqu'il a pris la direction de commentry, les ouvriers deviennent plus responsables, et il a été même pour leur organisation par brigades libres ;

- **Le partage des bénéficies** est complètement ignoré par l'écrasante majorité des manuels de management. Près de cinq pages de son live a été consacré au partage des bénéficies, y compris avec les employés et ouvriers. Il souligne que cette réparation se faisait sous forme de répartitions annuels entre les ouvriers de quelques grandes entreprises(1).

Il considère que la répartition des bénéficies constitue un puissant instrument susceptible de rétablir la paix entre le capital et le travail. C'est que **Fayol** reconnaît, lui aussi, l'antagonisme existant entre travailleurs et employeurs (2) ;

- en ce qui concerne la **discipline**, le chef doit donner d'abord l'exemple. On ne peut pas demander, à un employé ou un ouvrier d'être discipliné alors que le chef ne l'est pas(3) ;

- à la page 19 et 23 entre autres, Fayol emploie le qualificatif doctrine (doctrine fayoliste (fayolienne) et non de science quand il parle de l'act d'administration et partant des ses principes. Il souligne explicitement que sa doctrine, ses principes ne devraient pas être pris comme vérité universelle ou une science universelle. Ils devraient être relativisés ;

- **Fayol** souligne aussi qu'une importance considérable doit être accordée aux conditions de l'ouvrier hors usine en matière : de logement l'alimentation, d'instruction, éducation, problèmes d'hygiène et confort ;

- **Fayol** déplore la détérioration et l'excès des calculs dans la formation de ceux qui deviendront dirigeant(4). La

---

[1] - Fayol. H. (1979), p.31.

[2] - Fayol.H. (1979), p.32.

[3] - Fayol. H (1979), p.23

[4] - Fayol (1979), p 90,94, 100,102.

qualité cardinale de l'administrateur et du dirigeant demeure sa culture générale([1]).

Force est de conclure que l'écrasante majorité de manuel de management a tendance à ne pas tenir compte ou à ignorer complètement les différents conseils ou recommandations avancés par Fayol. En général, ils (les manuels de management) ne tiennent compte que de ceux qui les arrangent. Certains auteurs prétendent découvrir ces éléments là aujourd'hui et pour la première fois.

§5-Fayolisme- Taylorisme : Similitude/ complémentarité et divergences /contradictions.

A- Divergences /contradictions entre Fayolisme et Taylorisme

Nous citons notamment :

Fayol considère que **Taylor** commet un péché impardonnable en recommandant plusieurs autorités d'experts au-dessus de l'ouvrier, ce qui se contre dit avec le principe d'unité de commandement ;

- **Fayol** ne partage pas l'avis de **Taylor** sur la nécessité de procéder à un contrôle étroit du travail et du travailleur. Il (Fayol) prône même le contraire. Il estimait que les ouvriers doivent être dans le choix aussi bien de la méthode que de l'outillage ;

- d'un côté il **(Fayol)** recommande le principe d'initiative, en laissant les ouvriers s'organiser comme bon leur semble, d'un autre coté, il est intransigeant quand au principe de la discipline et de l'obéissance ;

- le principe de la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général se contredit avec les propos de **Taylor** préconisant qu'il ne faudrait pas payer de façon excessive, les employés. Avec ces propos, il rejoint la conception de Taylor.

---

[1] - Fayol (1979), p.101,102.1040

- **Fayol** prône une répartition inégale des profits, du fait de la faiblesse de leur contribution aux bénéfices, les profits des ouvriers doivent être très réduits.

- Le principe Taylorien de la séparation de ceux qui doivent penser, réfléchir et concevoir (les dirigeants) et le personnel acculé à une fonction d'exécution est rejeté par **Fayol,** mais en même temps, il recommande une division et une spécialisation poussée du travail et d'ordre social : une place pour chaque agent et chaque agent a sa place. Ainsi, il s'avère difficile pour quelqu'un ayant la responsabilité et la fonction d'exécuter de concevoir.

B- Similitudes/ complémentarités entre Fayolisme et Taylorisme

Fayol et **Taylor** sont largement complémentaires. Nous citons entre autres :

- comme **Taylor, Fayol** considère que les employeurs sont en état de guerre permanent ;
- les deux prônent le nécessite de prendre soin des employés ;
- ils prônent aussi le partage des fruits de l'entreprise entre le personnel et l'entreprise ;
- la fonction administrative que **Fayol** introduit, à côté des autres groupes de fonctions déjà existantes constitue une véritable complémentarité à la conception Taylorienne ;
- il est vraisemblable que Fayol et Taylor se complètent dans la mesure où si ce dernier étudie et organise le travail depuis le poste de l'ouvrier, Fayol fait la même, chose mais depuis le directeur général.

II- Apport et limites de la pensée administrative Fayolienne

§1- Les apports de la pensée Fayolienne

Nous citons entre autres :

- **Fayol** a le mérite d'introduire une nouvelle fonction : la fonction administrative, et d'en faire un ensemble intégré d'activités (PODC) caractérisant le métier du dirigeant([1]) ;

- Tout les management, et à travers le monde, et dans toutes les langues, reprend, et les considérant comme universels et neutres, **l'ensemble des composantes de la fonction administrative (PODC)** est certains des principes, élaborés par **Fayol**. Ainsi, le **DODC** et partout et toujours enseigné. Mieux encore de nouveaux outils et technique plus contemporains sont nés qui sont à même d'aider le gestionnaire à mieux appliquer le PODC, c'est-à-dire à mieux planifier, mieux décider, mieux organiser,

- L'apport de **Fayol** est d'avoir aussi introduit la notion de prévoyance, c'est-à-dire la planification générale, autoritaire et contrôlée ;

§2- Limites théorique et pratique de la pensée Fayolienne

Entre autres limites, nous citons :

- **Fayol** se réfère à la biologie pour pourvoit asseoir sa vision et partant argumenter sa thèse. Rappelons que **Fayol** considère que le centralisme est un fait d'ordre naturel, se référant au fait que du cerveau partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme([2]). Par analogie dans le monde de l'entreprise, les ordres partent de la direction générale vers les différentes parties de l'entreprise. Or, cette référence « naturelle » à laquelle se rattachait Fayol est depuis longtemps totalement dépassée([1]) ;

---

[1] - REID.D (1986), « Genèse du Fayolisme », sociologie du travail, pp 85-87

[2] - Fayol (1979), P.36.

- outre la biologie, **Fayol** s'appuie sur le modèle de l'organisation militaire pour pouvoir concevoir l'ordre, la discipline, le respect de la hiérarchie, l'unité de commandement, les signes extérieurs de respect ;

- l'Fayol portait son expérience sur un secteur en plein expansion (les mines et les fonderies), surtout en contexte de guerre et de croissance du chemin de fer et de la métallurgie-Sidérurgie en général. L'entreprise commambault, faisant l'objet de l'expérience, appartenait à ce secteur. Or, il est évident comme le souligne d'ailleurs **REID** de recourir à une planification serrée, scientifique et rigoureuse. C'est donc à partir de l'industrie du charbon que Fayol a développée toute sa vision planificatrice, ossature centrale de toute sa doctrine administrative.

Or, cette industrie, souligne Reid a été caractérisée par une production continue et constante et par un besoin pressant d'amortir d'importantes investissements de capitaux. Ainsi, l'expérience Fayolienne portait exclusivement sur une activité dont la production constituant l'élément clé et dont la planification a été peu influencée par le marché([2]).

Ainsi, il parait peu évident de s'appuyer sur un seul secteur pour pouvoir élaborer une doctrine et des principes de portée universelle.

Certaines limites concernent l'application de certains de ses principes. Par exemple, il est difficile de Cohabiter et rendre compatible dans les faits la centralisation et l'initiative ; l'équité et l'autorité([3]), principes généraux d'administration, p13.

---

[1] - Omar Aktouf, « Le management entre tradition et renouvellement », ed révisée, Gaétan Morin, 1989, Canada

[2] - Reid, op cit P.80 et 81.

[3] - Bruno Jarrosson, « 100 ans de Management », un siècle de management à travers les écrits, 2ème édition, Dunod, Paris, 2000, 2004.

Conclusion :

Force est de souligner que le PODC constitue non seulement l'ossature du management traditionnel, mais il continue de l'être aujourd'hui dans le management moderne : le **PODC** continue de constitue une composante déterminante dans tout enseignement de gestion à travers le monde. Raison pour laquelle la II^{ème} partie de notre cours sera consacrée à l'étude du PODC sous le titre : **Processus du Management**

Fayol a d'ailleurs raison de plaider pour une « **culture générale** » et pour une moindre « **mathématisation** » dans la formation de dirigeants (ou administrateurs) dans les entreprises.

D'ailleurs, l'article « ne tirez pas sur les MBA »basé sur une enquête de deux universités canadiennes et américaines([1]), ainsi que les dernières publications de Mintzberge lui-même « formons des managers, non des MBA » ([2]) et Inside our Strange World of Organisation, vont dans le même sens.

Soulignons aussi que les théoriciens ainsi que les patriciens de la gestion n'ont retenu, à l'instar de Taylor que ce qui concorde avec le rentabilisme.

De même que Reid a souligné que l'ensemble du travail de Fayol n'a été qu'une expression, une représentation du travail de direction, de la même façon que l'ouvre de Taylor n'a été que la représentation de l'ingénieur([3]).

---

[1] - Revue commerce, octobre 1986.

[2] - Harvard L'expansion, 1989.

[3] - Reid, oc.cit. p 80. et 81.

Section II: L'apport de Max Weber (1864-1920)(¹) en management: L'organisation administrative bureaucratique

Le fait d'administrer les choses (ou de manager le choses) consiste comme le souligne Herbert A. Simon (prix Nobel d'économie en 1978) en une séparation entre action et décision. L'un décide ce que l'autre fait. Selon **H. A. Simon**, la division travail commence par une division entre action et décision:

«Il est clair que la mission matérielle de mener à bien les objectifs d'une organisation incombe aux personnes situées aux échelons les plus bas de la hiérarchie administrative. En tant qu'objet matériel, l'automobile n'est pas construite par l'ingénieur ou le dirigeant, mais par le mécanicien de la chaîne de montage. Le feu n'est pas éteint par le capitaine des sapeurs- pompiers mais par ceux de ces homme qui arrosent les flammes»(²).

Ainsi, la conformité de l'action par rapporte à la décision étant assurée par un système de pouvoir. Il existe donc une administration, un "bureau", qui décide. **H.A. Simon**, l'annonce clairement dans le texte déjà cité:

«Il incombe à l'organisation administrative tout entière de "décider" que "d'agir" car ces deux phases sont étroitement solidaires. Une théorie générale de l'administration doit inclure des principes d'organisation qui garantissent de bonnes décisions, au même titre qu'elle doit comporter des principes qui assurent une action efficace».

C'est dire que la bureaucratie ne se conçoit que dans un souci d'efficacité. **Max Weber,** le premier théoricien de la bureaucratie, la présente ainsi. Ceci étant, nous précéderons à

---

[1] - Sociologue allemand et juriste de formation Max. Weber fit des étude à l'université de Berlin avant de devenir professeur d'économie politique.

[2] - Herbert. A. Simon: Administration et processus de décision, Economica, 1984, p.3.

l'étude de l'entrée de weber en management(**§1**), de son ouvre(**§2**). Le troisième point (**§3**) aura pour objet l'étude des fondements de l'autorité et du pouvoir webernienne. Le quatrième paragraphe a trait à ce que disent les manuels récents de management sur la pensée webernienne.

§ 1- Entrée de weber en management

La pensée webernienne est l'une des pensées les plus puissantes et les plus fécondes aussi bien de la sociologie, de l'économie que de la philosophie.

Contrairement à **Taylor, Fayol et Babbage**, **M. Weber** n'a fait son entrée dans le management que tardivement. En fait, c'est surtout la **sociologie des organisations** qui se réfère le plus à la pensée webernienne.

Toutefois, de très nombreux manuels de management situent **weber** parmi les quatre ou cinq piliers des fondements de la **pensée administrative moderne**, en compagnie, en particulier, de Fayol, et parfois **Taylor.**

Par ailleurs, c'est surtout son ouvrage «**Economie et société**» ([1]), et même une toute petite partie de cet ouvrage, qui est le plus utilisé en management. A partir de cet ouvrage, il est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. Par exemple, **il est le premier à avoir utilisé le terme charisme** dans son acceptation moderne caractérisant les qualités personnelles que peut posséder un individu.

Mais, **George** dans son «the history of Management Though» ([2]) ne situe l'apport de **Weber** qu'a partir de 1947, année de traduction et parution du premier tome de ce texte.

---

[1] - Weber. M (1971), Economie et société, Paris, Plon.

[2] - Georges (1968), opt.cit.

§2- L'œuvre de Weber

L'œuvre de **Weber** est extrêmement difficile à lire, que ce soit dans le texte d'origine ou en traduction. Le caractère souvent fragmenté et abrégé rend encore plus ardu son œuvre.

Pour pouvoir l'aborder, la possession d'une culture générale en philosophie s'avère indispensable, particulièrement pour: **Economie et société**. Parmi les spécialistes contemporains de **Weber**, **Hirschhom(**[1]) considère l'œuvre de Weber, un exercice difficile.

Pour **Freund(**[2]**), Max Webe** est un savant qui influence de façon profonde la sociologie dans tous les pays. Selon lui il est non seulement un des grands sociologues, mais aussi un remarquable juriste, un brillant économiste, un grand historien, un profond philosophe, un théoricien de la politique et un éminent épistémologue.

Selon **Freund**, l'œuvre de **Weber** s'articule autour de trois grands axes: le premier est l'axe philosophie, le second axe se préoccupe de la théorie des sciences humaines, plus précisément de l'étude des conditions scientifiques de la connaissance des faits humains et sociaux. Le troisième constitue pour **Weber** l'axe le plus important: l'axe sociologique.

M. Weber est considéré par les sociologues comme le maître de la sociologie.

---

[1] - Hirschhorn. M (1988), Max Weber et la sociologie Française. Paris. L'hrmattan.

[2] - Freund J. (1985) "Weber (Max)". Enclylopoedia universalis. P. 1071-1073.

§3- Les fondements du l'autorité et du pouvoir dans les organisations dans la pensée weberienne.

Dans la pensée webernienne, on distingue trois types d'autorités légitimes([1]): L'autorité rationnelle ou légale(1), l'autorité traditionnelle (2) et l'autorité charismatique (3).

1- L'autorité rationnelle ou légale

Cette forme d'autorité ou pouvoir est légitimé par la force de la loi, la réglementation rationnellement établie.

Weber considère que cette forme d'autorité comme la forme dominante des sociétés modernes. Celle-ci repose sur un système de buts et de fonctions étudiés rationnement, conçus pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles et procédures. L'essentiel des décisions est écrit. Dans cette d'autorité, c'est la fonction et non l'individu qui est investi de l'autorité.

Dans la pensée webernienne, c'est cette forme d'autorité impersonnelle qui correspond à la bureaucratie qui est pour lui la forme d'administration des choses la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus.

2- L'autorité traditionnelle

L'autorité ou le pouvoir est légitimé par le fait que ce sont les coutumes établies et acceptées, la tradition, qui désignent les personnes en position de domination.

Cette forme d'autorité est davantage liée à la personne qu'à la fonction en particulier dans les entreprises familiales. Le concept de tradition est fortement présent où l'attitude dominante dans certaines entreprises consiste à dire «**nous avons toujours fait comme cela** ». Cette forme d'autorité repose sur l'adhésion au bien- fondé de dispositions transmises, par le temps.

---

[1] - M. Weber, "Types d'autorité", in A. Lévy, Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains, tome 2, Paris, Bordas, 1990, nouvelle édition Dunod, 2002, 565 pages, pp.353-358.

L'obéissance est fondée sur une relation personnalisée et le droit est un droit coutumier.

3- L'autorité charismatique

Dans ce cadre, le pouvoir ou l'autorité tient sa légitimité du rayonnement personnel de la personne, de l'allégeance et du dévouement qu'elle suscite grâce à sa valeur, ses dons, ses qualités exceptionnelles.

L'autorité charismatique ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Cependant, celle-ci est assez instable car si le détenteur de pouvoir est abandonné, son autorité s'effrite.

§4- Ce que disent les manuels récents de mangement sur la pensée weberienne.

- **George (1968) (**[1]**) mit M.Weber** sur le même plan que **Likert** et Argyris du fait qu'il met l'accent, comme eux, sur **les aspects psychologiques et psychosociologiques dans les recherches sur les relations humaines et les théories des organisations**, tout en y incorporant une vision de système ouvert,

- **M. Boisvert** (1980)([2]) bien qu'il reconnaisse la complexité et la sophistication de la pensée weberienne, souligne que Weber a le mérite de réponde à la question «**Comment organiser**» que Fayol a laissée sans réponse.

La formulation des caractéristiques de la bureaucratie et la description du modèle de domination légale (ou autorité légale) auquel cette bureaucratie correspond constitue une réponse à la question, dit Boisvert (1980)([3]).

---

[1] - George (1968). P. XVII.

[2] - M. Boisvert (1980). Op.cit.

[3] - Op.cit. p 45-48.

Les mêmes analyses et présentation de Weber ont été reprises par Boisvert (1985) dans un ouvrage ultérieur([1]).

- Deux autres manuels de management ceux de Bergeron (1983([2]) et 1986([3])) place Weber dans l'école classique, en compagnie de Babbage, Taylor, Gantt, Gilberth et Fayol par sa contribution relative à la mise en place du concept de base de la bureaucratie.

- **Wren (1979)([4])** affirme que weber aurait élaboré, et donné au management les éléments de la bureaucratie idéale.

- **Henry Mintzberg (1979)([5])** cite weber dans plusieurs de ses chapitres et ce à propos de la description formelle « scientifique » de l'organisation et la répartition du travail, les règles et formation spécialisée, (p.10) en l'associant à la conception taylorienne à propos de la «description» webernienne de la bureaucratie en l'assimilant à son propre modèle de bureaucratie, mécaniste (p.315).

- **Kontz, O'Donnel et Weihrich**([6])(1984) dont les principes et théories en management dominent la scène depuis leur fameux principes of management, réédité, huit fois et traduit en seize langues, traitent weber en une demi- pages sur près de 700, et le traitent comme un des pères de la théorie de l'organisation et de «l'approche système»en management. Selon eux, weber a conçu ce qui constitue la base de toute organisation à savoir: la hiérarchie, l'autorité et la bureaucratie.

---

[1] - Boisvert.M (1985), L'organisation et la décision. Montreal. Press de HEC- Agence d'arc.

[2] - Bergeron (1983), "La gestion moderne, théorie et cas", chicoutimi, Gaëtan Morin. P.79.

[3] - Bergeron P.G (1986), "La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications" Chicoutimi. Gaétan Morin. pp158 et 159.

[4] - Wren. D.A (1979), The Evolution of Management Thougt. New York Joh Wiley et sons 2ème édition. P 251.

[5] - Mintzberg. H(1979), The Structuring of organisations, Englewood Cliffs. New Jersey, Prentice- Hall (en Français: structure et dynamique des organisations Montréal. Agence d'Arc.1982) .

[6] - Kontz, O'Donnel et Weihrich (1984) Management, New York. Mc Graw-Hill (8^e édition de Principles of Management).

- **Miller (1985)**(¹) considère que weber a conçu son modèle bureaucratique à partir des analyses socio-historiques. En d'autres termes, c'est à partir de l'observation historique des phénomènes sociaux que weber aurait déduit les caractéristiques de la forme d'organisation la plus efficace (p.353). Toutefois, de tous ces auteurs qui viennent d'être cités, Miller se considère le seul à avoir indiqué, à la page 353 de son livre, que l'efficacité et le rendement de ces organisations (selon la conception webernienne) sont obtenus souvent au détriment de la satisfaction des membres et que weber était peu préoccupé directement par l'administration des entreprises (p.252).

Ceci étant, ce qui intéresse le management des travaux de weber, c'est ce qui est repris le plus souvent dans les huit pages (223 à 231) constituant le sous-chapitre « **la domination légale à direction administrative bureaucratique**»sur les 650 pages que comprend le premier tome d'Economie et société et dans lesquelles il décrit le type- idéal de la direction administrative bureautique, qu'il présente comme le type le plus pur de pouvoir ou d'autorité légale.

Ainsi, selon Weber(²) la direction administrative bureaucratique du type- idéal (performante) se caractérise de la façon suivante:

1-les fonctionnaires individuels n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction;

2- ils sont intégrés au sein d'une hiérarchie fermement établie;

3- ils disposent des compétences solides. En d'autres termes, selon ce principe de la compétence, en séparent décision

---

[1] - Miller. R (1985), La direction des entreprises concepts et application. (ouvrage collectif). Montréal.

[2] - Max Weber: Caractéristiques de la bureaucratie moderne, in théorie des organisation, par Jaceline Laufer, HEC, 199, tome 1 pages 188-192.

et action, l'organisation bureaucratique tend à faire prendre les décisions par ceux qui sont les plus compétents pour les prendre;

4- les candidats sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications attestés par concours ou diplôme;

5- ils sont employés en vertu d'un contrat;

6- ils sont rémunérés sur la base d'un salaire fixe qui varie avec l'échelon hiérarchique et ont un droit à une retraite;

7-ils sont promus selon leur ancienneté et selon l'appréciation de leurs supérieurs;

8- ils sont affectés dans une seule et unique fonction;

9- selon leur ancienneté, ou selon l'appréciation de leurs supérieurs, ils sont amenés à suivre une carrière;

10-le fonctionnaire, en tant qu'individu se sépare de sa fonction: de ce fait il ne pourra ni s'approprier les moyens de l'organisation, ni son poste. Ces moyens sont propriétés exclusive de l'organisation;

12-Le travail de chaque agent est soumis à un contrôle strict. Autrement dit, «les principes de la hiérarchie des fonctions et des différents niveaux d'autorité impliquant un système bien ordonnée de domination et de subordination dans lequel s'exerce un contrôle des grades inférieurs par les supérieurs»;

13-La supériorité de la règle sur les relations interpersonnelles;

14-Principe de la formation professionnelle pour l'application des règles, règles technique et norme.

Soulignons aussi que l'autorité légale sur laquelle repose le type-idéel de l'organisation bureautique webernien et que le management fait usage est le suivant:

- elle est basée sur le droit, rationnellement établi et faisant appel à la raison, à la loi, aux règles édictées et considérées comme logiques;

- ce droit est un ensemble de règles décidées intentionnellement;

- le détendeur du pouvoir ou de l'autorité, l'exerce sur la base d'un ordre impersonnel;

- celui qui obéit, obéit, en tant que membre du groupe ayant formulé ce droit et cette règle, et obéit au droit.

Il s'avère que ces principes qui fondent la théorie de la bureaucratie de weber sont largement répandus dans beaucoup d'organisations, que ces dernières soient à but lucratif (les entreprises, les banques, les assurances, etc) ou à but non lucratif (les universités, les écoles, les hôpitaux, les prisons, l'armée, etc..).

Weber était convaincu de la supériorité de ces principes pour pouvoir conjuguer les efforts des individus au travail, parce qu'il s'agit d'une forme d'organisation présentant une logique de fonctionnement la plus rationnelle sur le plan formel.

Selon lui, le capitalisme a joué un rôle majeure dans le développement de la bureaucratie puisque c'est un système économique fondé sur le calcul rationnel du gain à long terme. Weber va plus loin en considérant que l'essor du capitalisme et de la bureaucratie a été favorisé par la religion protestante qui favorise l'accumulation du capital. Pour Max Weber, le système capitaliste repose sur l'entreprise rationnelle dont le but est de faire du profit par le calcul économique et la production.

Conclusion:

L'organisation administrative bureaucratique weberienne comportent deux avantages décisifs en matières d'efficacité:

(1) d'une part, la bureaucratie permet d'allier la division du travail et la compétence maximum de chacun dans sa fonction, d'autant plus que le besoin de compétence et les possibilités de la division du travail s'accroît avec l'évolution des techniques. Ainsi et dans cette conception webernienne, cette

évolution renforce l'avantage compétitif de la bureaucratie sur les autres modes d'organisation;.

(2) d'autre part, la bureaucratie est une organisation qui repose sur des «règles calculables». Cet élément est d'une importance capitale pour la bureaucratie moderne, d'autant plus que la culture moderne, et plus spécialement de ses fondements technico- économique exige cette extrême « calculabilité» des résultats.

Par ailleurs, l'analyse de la bureaucratie ne s'est pas arrêtée à Max Weber, puisque les travaux de **Michel Grozier**([1]) vont dans ce sens. Dans le chapitre sur «d'analyse stratégique de l'organisation" Michel Grozier procède au critique de l'organisation bureautique et décrit ses limités d'efficacité».

---

[1] - Michel Crozier: Le phénomène bureaucratique, seuil, 1963.

Chapitre III: Le Management des relations humaines: contenu et limites

I- Contenu

L'école issue des expériences **d'Elton Mayo** et du mouvement des relations humaines (et plus tard des sciences du comportement organisationnel) constitue un courant différent du management classique.

Ce courant va constituer un véritable et indispensable complément au management de la tradition **OST-Fayol Weber**, en répondant aux questions que ni le Taylorisme, ni la Fayolisme, n'a pu le faire, touchant à la dynamique sociale et humaine de l'entreprise telles que:

- Comment amener les employés à être plus productifs par d'autres moyens que les salaires qui s'avèrent de moins en moins motivants avec les temps?
- Comment arriver à créer un attachement des employés à l'entreprise et à ses buts?
- Quel doit être le comportement du chef?
- Peut-on commander dans l'entreprise, comme on le fait dans l'armée?
- Quelle influence le groupe peut-il avoir sur le comportement au travail?

Les seules interventions du Taylorisme ou du Fayolisme en la matière concernent par exemple les notions telles que: travailler en équipe, avoir l'esprit de collaboration, travailler avec équité, avec bonté en donnant l'exemple, etc.

Les travaux d'Elton Mayo et son équipe ont donné naissance à une branche de management moderne: les sciences du comportement organisationnel, permettant de donner au gestionnaire les moyens de créer un climat social favorable à la performance et à la productivité accrue de chacun.

A partir des années 1940 née particulièrement, l'école de la prise de décision avec les travaux de Simon, et l'école descriptive de Mintzberg au début des années 1970.

Ces différentes branches ou écoles ne constituent pas de véritables évolutions en management. Elles ne sont que différentes tentatives de renouvellement du mangement classique. Elles lui donnent soit un nouveau vocabulaire, soit encore de nouveaux outils, à la mesure des développements des techniques statistiques et informatiques par exemple. Ces travaux n'ont donc apporté que des changements de surface et non un changement radical ce qui constitue une simple continuité de l'approche initiale (le management classique).

Section I: La théorie du management d'Elton Mayo: contenu et limites

I- Composants

Nous exposerons dans un **premier paragraphe** sa biographie, et dans un **deuxième paragraphe** ses expériences à l'usine Hawthorne.

§1- Elton Mayo (1980-1949): Sa biographie

A partir de 1923, un malaise commença à toucher les ouvriers et le conduisant à des taux d'absentéisme et de rotation de plus en plus élevés, et à une productivité de plus en plus basse, en dépit des conditions de travail, des salaires, des avantages sociaux en amélioration, à peu près partout en Amérique. Mayo va consacrer plus d'une dizaine d'années à l'étude de ce phénomène.

Né en Australie, George Elton Mayo s'établit en 1922 aux Etats-Unis où il devient professeur de la psychologie industrielle à la Wharton School de Philadelphie, puis à Harvard 1926-1947.

Après avoir effectué de brèves études de médecine à Edimbourg en Ecosse, il étudie la Philosophie et la psychologie en Australie où il enseigne la logique. Il s'intéresse très tôt à la question de la répétition des tâches et ses conséquences sur l'homme et même des recherches sur la fatigue et la psychologie médicale.

A partir de 1923, il commence à s'intéresse à des questions de rotation des employés et de baisse de productivité. Plus tard, il s'est joint à son équipe de chercheur qui travaille sur les problèmes de productivité à l'usine Hawthorne et de la Western Electric. C'est ici que **Elton Mayo** et ses coéquipiers se sont rendus compte que des éléments d'ordre affectif et émotionnels étaient aussi importants pour la productivité que les incitatifs matériels. De ce fait, l'homme ne peut être traité comme une machine à besoins comme dans le contexte taylorien, et guidé par le seul appât du gain. L'homme doit se sentir concerné, impliqué, sollicité.

Ce fut donc à **Hawthorne** que furent introduites, et ce pour la première fois, les considérations humaines dans le travail.

Ainsi, à partir de là, les aspects socio-émotifs (et partant le facteurs humains commencèrent à devenir une composante déterminante du **Management** pour la productivité.

La découverte du facteur humain a donné naissance à toute une littérature managériale traitant des différents aspects du comportement organisationnel.

Par voie de conséquence, l'introduction du facteur humain a renversé complètement le raisonnement Taylorien consistant en ce que: l'efficacité et les gains ne provoquent pas à eux seuls la satisfaction, mais la satisfaction devient un préalable à l'efficacité.

En d'autres termes, la satisfaction psychologique des employés constitue une condition préalable à un rendement durable. Ainsi, l'introduction du facteur humain constitue la contribution fondamentale de Mayo en Management.

ETUSUP
.com

§2- Les expériences d'Elton Mayo à l'usine Hawthorne de la Wesrtern Electric Company de Chicago.

A- Le fait fondateur

En 1924, deux ingénieurs du prestigieux Massachusetts Institue of Technology sont chargés d'une étude sur la productivité à **l'usine Hawthorne de la Western Eelectri Company** dans la banlieue de chicago. Cette compagnie s'intéresse particulièrement aux effets de l'amélioration de l'éclairage sur la production ouvrière au travail. Les résultats de l'étude montrent que la productivité croît de la même façon dans les ateliers où les conditions d'éclairage ont été modifiées que dans les ateliers témoins où l'on a rien changé. Les responsables de l'expérience se rendent compte que les résultats obtenus s'attribuent à une carence dans le contrôle des variables impliquées dans la situation analysée, c'est-à-dire sur toutes les conditions susceptibles d'influencer la productivité. Ainsi, ils décidèrent de reprendre une étude plus approfondie, globale et exhaustive sur la notion de productivité à partir de 1927. Ils font ainsi appel aux chercheurs de Harvard, et plus particulièrement à **E.Mayo** qui était connu pour ses travaux sur la fatigue et sa critique des conceptions Tayloriennes du travail préconisant entre autres, l'introduction de pause dans le processus de production. La recherche est réalisée à Cicéron près de Chicago à l'usine de Hawthorne. L'expérience de Mayo et de son équipe débute en 1927, l'étude de terrain durera environ 5 ans jusqu'en 1932. Cette expérience a été connue sous le nom de: Relay Assembly Test Room.

E.Mayo et son équipe modifient radicalement l'esprit des expériences antérieures. Les nouvelles expériences ne portent plus sur: l'éclairage mais sur la fatigue, l'intérêt du travail, les effets de l'introduction de pause et d'une manière générale la transformation des conditions de travaux.

Ces recherches expérimentales conduisent à observer progressivement les effets de l'influence des attitudes et des relations de travail sur la productivité sans pour autant aboutir à confirmer le lien.

Une nouvelle vague d'expérience est entamée, 1600 entretiens sont réalisés auprès d'employés appartenant à différents services et niveau de responsabilité de l'usine. Ces entretiens montrent l'importance des opinions du personnel et suggèrent aux chercheurs de distinguer deux dimensions au travail et partant deux système:

(1) un système d'organisation formel du travail;

(2) un système informel constitué par les sentiments, les attitudes et les relations que la personne entretient avec ses supérieurs, ses collègues et l'ensemble de l'entreprise.

Les observations vont conduire à approfondir davantage l'étude sur le système d'organisation informel aboutissant à ce qu'on appelle « **l'effet Hawthorne**».

B- Etude approfondie du système d'organisation informel: L'effet Hawthorne

La dernière expérience que E.Mayo et **son groupe** ont entrepris s'intéresse à ce que les ouvriers et ouvrières estiment être un bon environnement. Il fait l'hypothèse que ce bon environnement de travail est certes lié aux conditions de travail Strict sensu mais aussi aux relations que la personne entretient avec ses supérieurs, ses collègues et l'ensemble de l'entreprise.

Des entretiens ont été réalisés par Elton Mayo pour valider cette hypothèse. Les entretiens ont bel bien confirmé l'importance que les travailleurs accordent à leurs relations de travail.

Mieux encore, l'expérience de Mayo de 1931 à la western Electric sur quatorze ouvriers ayant été isolé, les interactions entre eux et avec la hiérarchie sont minutieusement enregistrées par un observateur et les travailleurs concernés sont régulièrement interrogés par un autre enquêteur, a confirmé l'hypothèse que c'est bel et bien l'intérêt de la direction pour le comportement des travailleurs qui est à l'origine des gains de productivité. Ce phénomène est appelé «effet Hawthorne».

En vertu de cette expérience, on constate qu'en dépit des incitations financières collectives ou individuelles, la productivité fait l'objet d'un contrôle social du groupe. Le groupe définit en quelque sorte une norme «honnête» de productivité à ne pas dépasser sous peine de se faire exclure de groupe.

Ainsi, la grande découverte célèbre **d'Elton Mayo** et son équipe, appelé «**Effet Hawthorne**» réside dans l'idée que: Lorsque des facteurs psychosociologiques sont pris en compte en situation de travail, le groupe de travail réagit positivement.

En d'autres termes, le seul fait de montrer, concrètement, par les expériences et par la présence des expérimentateurs, que l'on s'intéresse à eux et à leur sort, a provoqué chez les ouvriers un regain de motivation et d'intérêt à leur travail. Tout ceci conduit **E.Mayo** à élaborer une théorie des relations humaines publiée pour l'essentiel dans un ouvrage paru en 1933: «**The Social Problems of an Industrial Civilization**». Toutefois, E.Mayo présente l'inconvénient de ne pas détailler, de façon profonde, les expériences d'Hawthorne dans son ouvrage. Pour cette raison, certains spécialistes préfèrent l'ouvrage de trois autres chercheurs ayant également participé aux expériences, notamment F.G **Roethlisberger, W.J Dickson, H.A writhg(1) cité par Jean. Michel plane**(2).

C- La théorie des relations humaines

En fait, les premières expériences à Hawthorne reposant sur l'impact de l'amélioration de l'éclairage des ateliers de production sur la productivité ont été en réalité un postulat

---

[1] - F.G. Roethlisberger, W.J. Dickson, Wright, "Management and the Werker",Cambridge, Massachussetts, Harvard University Press, 1939, 615 pages.

[2] - Jean-Michel Plane," Management des organisations, Théorie. Concepts. Cas", Dunod, Paris, 2003. P. 64-68.

Taylorien: il s'agissait de créer les meilleurs conditions matérielles possibles de travail pour améliorer son efficacité.

Ceci étant, le principe de « l'effet Hawthorne» a mis en évidence d'autres facteurs, autres que les seules conditions physiques de travail. Plusieurs enseignements riches de conséquences peuvent être tirés à savoir:

(1)- L'impact de groupe et de ses relations interpersonnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail

En premier lieu il s'est avéré que la simple connaissance par l'individu qu'on s'intéresse à lui et qu'il est sujet d'attention modifie son comportement. En l'occurrence, c'est l'intérêt que porte la direction de compagnie pour les ouvriers qui fait que la productivité augmente.

En second lieu E.Mayo a déduit de l'expérience que les relations interpersonnelles à l'intérieur des groupes sont importantes au sein des ateliers de production. La cohésion globale au sein d'un groupe, la dimension groupale, variable ignorée par Taylor et ses continuateurs s'avèrent décisive sur la productivité d'une usine.

En troisième lieu, le groupe de travail crée en leur sein un système social de relations interpersonnelles. Les groupes produisent ainsi des normes et des règles sociales informelles de comportement auxquelles l'ensemble des individus se conforme. L'identification de ces normes de comportement informelles indique l'importance du facteur humain sur la production.

En guise de résumé, le management ou l'école des relations humaines présente le mérite d'avoir démontré: l'impact du groupe et de ses relations interpersonnelles affectives, émotionnelle sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail.

(2)- Intérêt des relations sociales entre individus et groupes.

L'organisation informelle joue un rôle capital de mobilisation, de motivation et de satisfaction. Elle est le produit des relations entre les membres du groupe dans le sens le plus large.

Au travers leurs expériences, les chercheurs ont découvert que l'usine est le lieu d'idées, de valeurs partagées qui s'expriment à travers des logiques d'action très différentes de celles des coûts ou de l'efficacité.

Conclusion:

Cette vision des rapports humains et des relations sociales dans le monde du travail constitue l'un des fondements de la théorie des relations humaines qui sera à l'origine de nouvelles expériences en matière de gestion du personnel.

II- Limite de la théorie des relations humaines

Plusieurs limites peuvent être soulignées. Nous soulignons entre autres:

- les travaux de E.Mayo et l'école des relations humaines n'ont jamais prétendu effacer ni remplacer l'OST. Ils ne remettent pas en cause le système d'organisation industrielle au sein duquel ils (Elton Mayo et les relations humaines) se sont développées. Il ont néanmoins introduit une nouvelle variable: la dimension sociale qui a permis un enrichissement notable de l'analyse des organisations([1]);

---

[1] - A propos des groupes informels; J.D. Reynaud avance deux arguments en faveur de l'importance de l'informel en milieu industriel: d'une part, une organisation a besoin de générer des échanges d'informations et des rapports plus libres entre les travailleurs. D'autre part, la motivation s'est véritablement renforcée dans le contrat direct en dehors des structures formelles.

Voir J.D. Reynaud, "Structure et organisation de l'entreprise", in traité de sociologie du travail, G.Friedmam, P. Naville, Paris, Armand Collin, 1962, tome 2, 441 pages, pages 73 et suivantes.

- les théories élaborées sur la base des expérimentations de Hawthorne reposent sur une situation isolée, pour aboutir à un système présentant intégrer des variables résumant l'ensemble de ce qui se passe dans différentes situations industrielles;

- des critiques méthodologiques ont été adressées aux expériences de Mayo, et particulièrement aux choix des échantillons. Le choix de l'échantillon n'a pas été fait avec toute la rigueur méthodologique souhaitable: on a pas vérifié que les échantillons étaient représentatifs;

- deux opérateurs de l'atelier d'assemblage ont été renvoyées par les expérimentateurs, au cours de l'expérience, après plusieurs menaces et réprimandes officielles, parce qu'elles bavardaient trop([1])-([2])-([3]). Cet incident ayant sûrement influence les résultats constatés avec le groupe n'a pas été pris en considération par les analyses et les théoriciens ultérieurs;

- l'impact de la dépression économique de 1929 sur l'expérience n'a pas été évalué;

- d'une façon générale, la philosophie managériale classique, avec ses traditions rationalistes et hiérarchisantes, a largement contribué à limiter l'influence du mouvement des ressources humaines dans l'entreprise, dans la mesure où la prise en compte du facteur humain pourra complètement modifier les règles du jeu; c'est-à-dire de la façon de conduire l'organisation (OST), puisque le comportement de l'action n'est pas compétemment prévisible.

- toutefois, les expériences à Hawthorne ou encore «l'effet à Hawthorne» ont entraîné un véritable changement de

---

[1] - Mayo.E (1933) The Human Problems of an Industrial Civilization, New York Mc Milan .

[2] -Rothlisberger. F. et W. Dickson (1939) Management and the worker, Cambridge, Massachussetts. Harvard University Press.

[3] -Carey.A (1967) "the Hawthorne studie: A Radical Criticism", American Sociologique Review, vol 32. n° 3, Juin, pp 403-416.

ETUSUP
.com

perspectives d'abord au niveau de l'organisation et sur de multiples points de vue:

- tout d'abord, le travailleur ne peut plus être considéré comme un simple objet dans l'organisation. Les expériences de Mayo ont montré que la production et la productivité sont tributaires aussi bien des conditions de travail ou les conditions de rémunération que des conditions tenant aux relations humaines au sein de l'entreprise (ses émotions, ses sentiments, les relations que le travailleur entretient aussi bien avec ses collègue qu'avec ses supérieures influencent profondément ses comportements).

Toujours est-il que ce phénomène pourra être perçu par les entreprises, selon les cas, comme une opportunité ou comme une complication([1]).

L'opportunité réside dans le fait, que la prise en compte du facteur humain pourra être source de productivité comme l'ont d'ailleurs les expériences de l'usine Hawthorn.

La complication se traduit par la difficulté de prévoir les émotions et les sentiments. De même que tous les hommes n'éprouvent pas les mêmes émotions et les mêmes sentiments, face à une situation donnée. C'est dire que les émotions et les sentiments sont difficilement contrôlables.

En somme, les expériences à Hawthorne ont pu permettre une connaissance plus approfondie et plus intime de l'employé et de ses attentes (ses émotions, ses sentiments, sa façon de voir les choses) afin de lui assurer une bonne morale, condition préalable et nécessaire à un rendement accru.

---

[1] - Bruno Javrosson, 100 ans de Management, un siècle de management à travers les écrits (2ème édition), Dunod, Paris, 2000, 2004, (le fait fondateur de l'école des relations humaines), pp.27-33.

D- Les principaux travaux –continuateurs d'Elton Mayo.

Nous citons cinq grands auteurs dans une perspective chronologique: Kurt Lewin(1), Abraham H. Maslow(2), Chris Argyris(3), Rensis Likert (4), et Douglas Mc Grégor(5).

(1)- Les travaux de Kurt Lewin (1890-1947): La théorie du champs psychologique, la théorie de leadership et la théorie de la dynamique des groupes

Né en Allemagne, docteur en philosophie, il effectue des recherches en psychologie à l'université de Berlin avant d'émigrer aux Etats-Unis où il devient professeur à l'université de Stanford (coliformie). En 1935, il a publié un ouvrage de référence: «A Dynamic Theory of Persnality»([1]). L'œuvre de Kurt Lewin est encore aujourd'hui considérée comme fondamentale et reste une référence pour les théories du management([2]).

Kurt Lewin contribue au développement du management des organisations par trois théories fondamentales à savoir : la théorie du champ psychologique (1), la théorie du leadership (2) et la théorie de la dynamique de groupe (3).

1- La théorie du champ psychologique

La théorie du champs psychologique est fondée sur une approche multidisciplinaire consistant à expliquer les comportements humains dans leur totalité par une approche globale intégrant les différents champs de force auxquels ils sont confrontés. En d'autres termes, la théorie introduit la dimension de l'interinfluence individu- milieu.

---

[1] - Lewin. K (1935) A Dynamic Theory of Peronality, New York. Mc Graw-Hill.

[2] - Pour une synthèse des travaux de Lewin, voir K.Lewin, psychologie dynamique: les relations humaines, Paris, PUF, 1959, 3ème éditon 1961, 296 pages.

2- La théorie de leadership

A partir des recherches expérimentales effectuées sur le mode d'exercice de l'autorité dans des groupes de jeu d'enfants([1]), **K.Lewin** distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice de commandement.

***Le Leadership autoritaire** (ou style de commandement) autoritaire

Ce type de leadership se caractérise par la distance qu'il tient par rapport au groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe.

*** Leadership démocratique (ou style de commandement démocratique)**

Le leadership démocratique s'appuie sur des méthodes semi-derectives visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité.

***Le leadership anarchique (du laisser- faire) (ou style de commandement anarchique)**

Ce leadership se caractérise par son implication très réduite dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités.

A partir de ces trois modes de jeu d'exercice ci-dessus, réalisés sur des groupes d'enfants K. Kewin, a tiré les conclusions suivantes:

✓ le rendement est plus élevé dans le groupe dirigé autoritairement que dans les autres groupes. La pression portée sur le groupe entraîne un véritable manque de confiance les uns des autres. Certains enfants se comportent même agressivement envers leurs camarades, ce qui perturbe l'ambiance de travail et le climat social.

---

[1] - K. Lewin, R. Lippitt, R.White, "Patterns of Agressive Bechavior in Experimentaly Created Social Climates", Journal of Social Psychology, n°10, 1939, pp. 271-299. Pour une traduction de ces expériences, voir A. Levy, Psychologie Sociale. Textes fondamentaux anglais et américains. Tome 1, Paris, Bordas, 1962, nouvelle édition. Dunod, 2002, 316 pages, pp 278-292.

✓ Dans le deuxième groupe, il s'est avéré que le groupe ne s'est acquis les règles de fonctionnement que progressivement puisque nécessitant un certain temps d'apprentissage.

Toutefois, Lewin a constaté qu'avec un Leader démocratique (ou un style de commandement démocratique), les membres du groupe entretiennent des relations chaleureuses et amicales, et de ce fait participent beaucoup plus aux activités du groupe. Une fois le leader parti, le groupe continue à travailler avec une grande autonomie.

- Enfin, dans le groupe soumis à un leader anarchique (laiser-faire: style de commandement anarchique), les résultats obtenues par le groupe ne sont pas satisfaisants. Le groupe reste largement dépendant d'un leader faiblement impliqué et mal informé. De ce fait, le style de commandement anarchique constitue la pire des méthodes.

En guise de conclusion, il s'avère d'après ces expériences, que **le mode de mangement démocratique** fondé sur un style de commandement démocratique est supérieure aux autres approches de commandement du laisser- faire (ou anarchique). Cependant, la mise en place du mode de fonctionnement managérial démocratique (ou le management démocratique) requiert les conditions suivantes: l'importance du dialogue, la confiance dans les relations et la responsabilisation.

3- La théorie de la dynamique du groupe.

La notion de dynamique de groupe (Dynamic Group) est inventée pour la première fois par Kurt Lewin en 1944. A partir de 1943, le Gouvernement américain a demandé à l'équipe du recherche d'étudier la possibilité de changer les habitudes de consommation des ménages américains([1]) et ce en remplaçant la consommation de viande par des abats afin de faire face à toute pénurie en période de guerre.

L'expérience de Lewin et son équipe a porté sur deux groupes composés de ménagères. Les deux groupes sont composés de façons homogènes.

* Pour le premier groupe de ménagères, une conférence est organisée à leur profit par un médecin, spécialise en nutrition, afin de persuader les ménagères des vertus pour la santé de la consommation d'abats. Un nombre important ont pu être convaincu, et manifeste leur intention de consommer les abats.

*Le deuxième groupe est soumis à une approche d'animation différente consistant en l'organisation d'une discussion entre les ménagères autour de la question d'abats de viande. Ces discussions se sont avérées, très vives conduisant à des différentes prises de position.

A la fin de l'expérience, les chercheurs se sont efforcés à mesurer le passage effectif à l'act de chaque groupe: le deuxième groupe consomme davantage des abats de viande que le premier groupe.

Explication:

- Les ménagères du premier groupe ne s'impliquent pas dans la conférence qui leur a été exposée. Elles ne participent pas, elles restent passives, ce qui eu leur a pas facilité la mémorisation du message clé à savoir la consommation des abats de viandes au lieu de la viande. Ainsi, la conférence n'a pas eu de véritable impact sur leurs habitudes de consommation.

---

[1] - Pour une synthèse des travaux de K.Lewin, voir V. Levy- Leboyer, Psychologie des organisations, Paris, PUF, 1974, 244 pages et J. Mainsonneuve, la dynamique des groupe, Paris, PUF, 1990, 127 pages.

- Dans le deuxième cas de figure, la question a été fortement débattue par le groupe, parfois même en s'opposant, ce qui a permis la mémorisation du message et une véritable implication des membres du groupe face au problème posé. Cette interaction entre les ménagères sur le sujet leur a permis de passer à l'acte en remettant collectivement en cause leurs habitudes de consommations: la consommation d'abats de viande a augmenté de 30% dans le second groupe, alors qu'elle l'est de 3% dans le premier groupe. Ainsi ce phénomène s'explique par le concept de la dynamique de groupe.

Conclusion:

L'expérience montre que c'est la vie en groupe, les échanges interpersonnels qui a entraîné un changement de consommation. Par voie de conséquence, et selon Kurt Lewin, il est plus facile de changer les habitudes, en vertu, du concept de la dynamique de groupe, d'un groupe que de personnes prises isolément.

(2)- Abraham H. Maslow et la pyramide des besoins (1908-1970):

2.1- Contenu

Psychologue de formation, A. H Maslow est considéré comme l'un des premiers théoriciens à s'être intéressé à la motivation de l'homme au travail. Né à New York et enseignant universitaire, il était à plusieurs entreprises appelé dans l'industrie qui lui a permis d'expérimenter ses conceptions et confronter ses thèses à l'épreuve des faits.

En 1954, il publia un ouvrage d'une grande référence sur la question de la motivation au travail intitulé: «**Motivation and Persnality**» (1). La théorie des besoins de H.Maslow ou encore sa fameuse pyramide des besoins humains est

---

[1] - H.A. Maslow, "Motivation and Personality", New York, Harper and Raw, 1954, traduction Française "vers une psychologie de l'être", Paris, Fayard, 1972, nouvelle édition 1993, 263 pages.

ETUSUP
.com

universellement connue. Sa théorie repose sur le principe de hiérarchie des besoins humains.

Le mérite de Maslow, c'est d'avoir complété les travaux de Mayo mais aussi de ceux de Mc Grégor, et ce en mettant l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme au travail afin de mieux comprendre ce que l'individu cherche à travers son activité personnelle.

Soulignons que **Maslow** constitue l'auteur le plus connu de ce qu'on appelle les «théories du contenu». Elles postulent que l'homme agit pour satisfaire des besoins. Pour motiver l'action, il faut connaître les besoins de l'individu, les prendre en compte et constituer la satisfaction du besoin comme monnaie d'échange, comme contrepartie de l'action souhaitée([1])

La hiérarchie des besoins que Maslow propose est universelle. Les besoins sont hiérarchisés, c'est-à-dire que l'on accède à un besoin qu'après la satisfaction du besoin de niveau inférieur. Ainsi, Maslow invente le concept de hiérarchie des besoins des plus élémentaires aux plus complexes.

Comme le montre le schéma ci-dessous, **Maslow** distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés.

* Niveau 1: Les besoins physiologiques: se mourir, avoir un pouvoir d'achat suffisant pour vivre, etc. ainsi, les besoins seront pris en compte par le salaire et des conditions de travail acceptables.

* Niveau 2: Les besoins de sécurité.

Ces besoins seront pris en compte par la sécurité de l'emploi, les caisses de retraite, l'assurance- maladie.

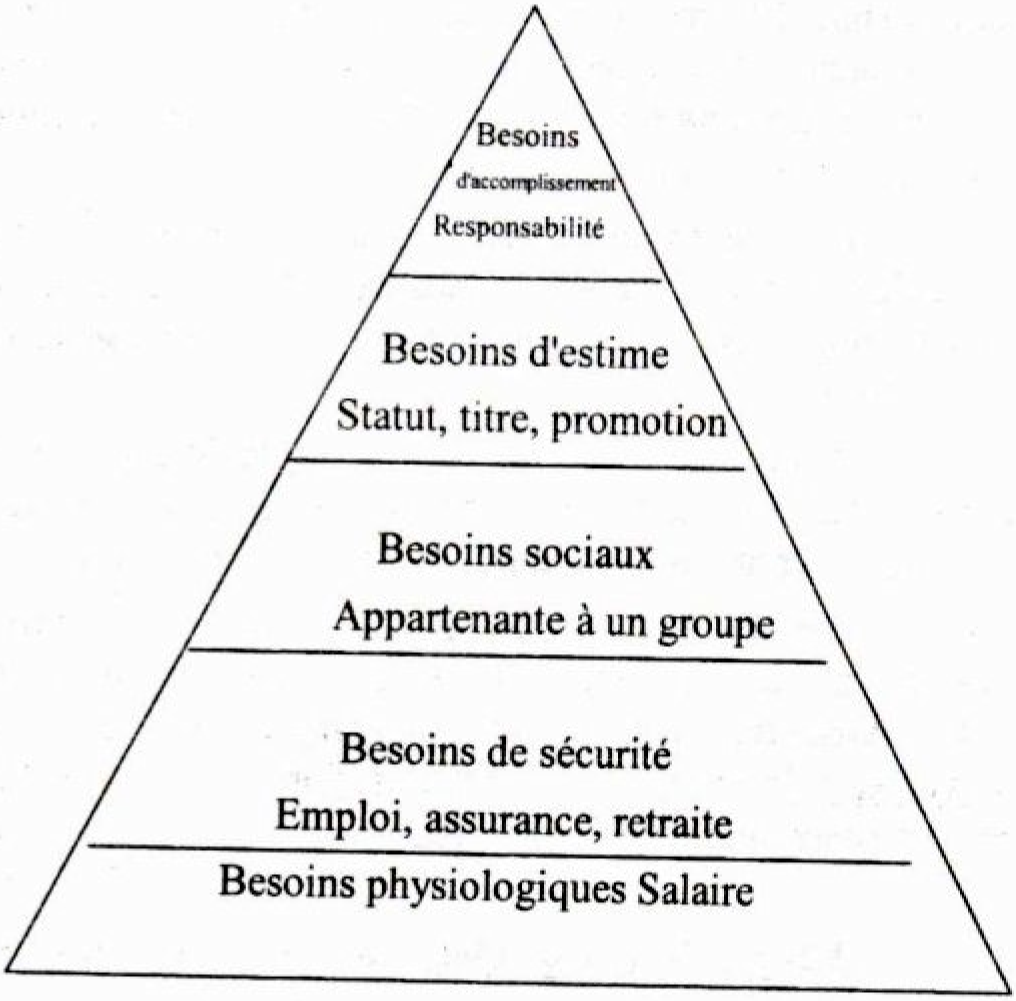
*Niveau 3: Les besoins d'appartenance sociale (être accepté, écouté par les autres, les besoins de socialisation, etc). Ces besoins sont pris en compte par une organisation du travail permettant l'interaction avec les collègues, par la possibilité d'activités sociales et sportives, par des soirées et des sorties entre collègues, etc.

---

[1] - 100 ans de Management, op cit, p.39.

*Niveau 4: Besoins d'estime de soi (besoins qu'à travers le travail je me forme une image positive de ce que je suis, en d'autres termes, être reconnu, valorisé, avoir un statut, un titre une promotion, etc). Ces besoins sont pris en charge par un travail qui offre, l'autonomie, la responsabilité, le système de récompense, etc.

*Niveau5: Besoins de réalisation ou d'accomplissement (besoin de réaliser quelque chose dans sa vie) (utiliser et développer ses capacités, besoins d'autonomie et de responsabilisation, etc). Ces besoins sont pris en charge par un travail qui permet au travailleur de s'exprimer.


Besoins
d'accomplissement
Responsabilité
Besoins d'estime
Statut, titre, promotion
Besoins sociaux
Appartenante à un groupe
Besoins de sécurité
Emploi, assurance, retraite
Besoins physiologiques Salaire

La pyramide de besoins de Maslow

ETUSUP
.com

Source: H.A. Maslow, Motivation and personality,New York, Harper and Row, 1954, traduction française: vers une psychologie de l'être, Paris Fayard, 1972 nouvelle édition 1993, 268.

Dans la conception hiérarchique de Maslow, un besoin n'apparaît que si un besoin de niveau inférieur a été satisfait. Dans son ouvrage, il précise que 85% des besoins physiologiques sont satisfaits, 70% des besoins de sécurité, 50% des besoins sociaux, 40% des besoins d'estime de soi et seulement 10% des besoins de réalisation de soi sont satisfaits.

Les pourcentages ont été calculés en 1954 aux Etats-Unis. On peut toujours se demander s'ils sont toujours valables aujourd'hui. Maslow développe également l'idée selon laquelle l'importance du besoin est tributaire de sa satisfaction. Autrement dit, une fois il est satisfait, il perd de son importance, il ne constitue plus une motivation.

Pour motiver, il faut agir au bon niveau, et connaître l'état de satisfaction de l'individu sur chaque niveau. A priori, tout le monde est motivable, il faudrait savoir la gérer (gérer la motivation).

Il va sans dire que la théorie de Maslow est la plus connue des directions des ressources humaines. Son succès est dû particulièrement à la simplicité de son mécanisme.

Par ailleurs, en déprit du succès de la théorie des besoins, plusieurs critiques lui ont été adressées, notamment par **C.P. Alderfer** concernant particulièrement son caractère universel et le principe de hiérarchisation des besoins. Alderfer a mis en place une théorie alternative à celle à Maslow: la théorie ESC

2.2- La théorie de motivation ESC d'Alderfer

Dès la fin des années 60, C.P Alderfer, psychologue commence à faire des recherches sur le système de hiérarchisation des besoins. Alderfer a fait une proposition consistant à réduire les cinq besoins de Maslow en trois grandes catégories: les besoins d'existence (**E**)(2.2.1), les besoins de sociabilité (**s**)(2.2.2), et les besoins de croissance (**C**)(2.2.3). Les résultats de ses travaux ont été publiés en 1972 dans son ouvrage intitulé: **«Existence, relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Setting»**.

2.2.1 Les besoins d'existence (E).

Les besoins d'existence couvrent aussi bien les besoins physiologiques que les besoins de sécurité.

2.2.2 Les besoins de sociabilité (S)

Les besoins de sociabilité se constitue des relations interpersonnelles en société. Les besoins groupent les besoins sociaux et d'estime qui stimulent un individu à nouer des relations avec son entourage tout en recherchant tacitement l'estime et la reconnaissance.

2.2.3 Les besoins de croissance

Les besoins de croissance correspondent aux besoins de réalisation ou d'accomplissements de Maslow.

2.2.4 L'approche de la motivation chez Alderfer - Maslow

L'approche de la motivation ESC d'Alderfer se distingue de celle de Maslow principalement sur le caractère rigide de la hiérarchie des besoins : Alderfer soutient contrairement à Maslow qu' une personne pourra passer d'un niveau de besoin inférieur à un niveau de besoin supérieur, ou le contraire: en d'autres termes, une personne peut bien progresser dans la hiérarchie des besoins à l'instar de la conception de Maslow que régresser.

Ainsi, selon de conception Alderfer, il n'y a d'ordre prédéterminé d'assouvissement des besoins. Par exemple un individu n'ayant pas pu arriver à satisfaire les besoins de réalisation ou d'accomplissement pourra toujours centrer ses efforts vers la satisfaction des besoins d'appartenance. Selon le raisonnement d'Alderfer, la frustration entraînée par le fait de manquer la satisfaction des besoins supérieurs, pourra conduire les personnes frustrées à régresser dans la hiérarchie des besoins en se focalisant sur les besoins dits inférieurs.

De même qu'un individu n'ayant pas pu satisfaire ses besoins de niveau 1 et 2, cela n'empêche pas de risquer sa vie au non des besoins de niveau 3,4 et 5 (cas d'un soldat de guerre).

Force est de conclure que contrairement à la conception de Maslow de la hiérarchie, il n'y pas de hiérarchie strict des besoins. La conception d'Alderfer repose sur le concept de déplacement souple des besoins vers d'autres qu'il soit ascendant ou descendant, et sans qu'il y ait une hiérarchie particulière. Une personne n'ayant pas satisfait des besoins particuliers pourra toujours opérer des déplacements vers d'autre besoins, vers le bas ou vers le haut sans tenir compte de la hiérarchisation des besoins. C'est dire que l'ordre préétabli des besoins conçu par Maslow est remis en cause, donc par la théorie ESC d'Alderfer.

Pour ce qui est de la différence entre la théorie de motivation chez Maslow et celle de Taylor, il conviendrait de constater que la conception taylorienne est réductrice dans la mesure où elle reconnaît, les deux seuls premiers niveaux de besoins.

Toujours est-il qu'à l'instar de Maslow (théorie des besoins et de motivation de Maslow), et la théorie de motivation ESC de C.P Alderfer, nous citons aussi la théorie des facteurs de F.Herzberg(2.3), l'approche de l'équité de J.Adams (2.4), la théorie de la motivation par réalisation d'objectifs de D.Mc Clelland (2.5)

2.3 La théorie des deux facteurs F.Herzberg

Né en 1923, **Frederick Herzberg**, psychologue, est aujourd'hui professeur de management à l'université de l'Utah aux Etats-Unis. L'essentiel de ses travaux portent particulièrement sur la question de la motivation de l'homme au

ETUSUP
.com

travail[1]. La thèse de Herzberg repose sur l'idée selon laquelle: ce qui satisfait n'est pas l'inverse de ce qui provoque l'insatisfaction. En d'autre termes, les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation ne sont pas de même nature qui celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Il élabore, ainsi une théorie dite des deux facteurs ou bifactorielle: elle repose sur le fait que les réponses des individus sont différentes selon que l'on leur pose la question ce qui provoque leur motivation au travail et ce qui entraîne leur insatisfaction. De ce constat, Herzberg distingue deux grandes catégories de facteurs (ou de besoins) selon qu'ils sont liés à la satisfaction **(2.3.1)** ou à l'insatisfaction **(2.3.2)**.

2.3.1- Les facteurs de satisfaction ou de motivation: Les facteurs intrinsèques.

Les facteurs intrinsèques au travail se constituent dans la conception de la motivation de Herzberg des facteurs de satisfaction ou de motivation: des besoins de la réalisation de soi, de la reconnaissance, de l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développements. Ces facteurs sont considérés comme exclusivement motivants.

2.3.2- Les facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction: les facteurs extrinsèques.

Les facteurs extrinsèques au travail se constituent des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ces facteurs correspondant à la politique du personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, au système de supervision, aux relations entre salariés, aux conditions de travail et de salaire. Il existe, selon Herzberg des «facteurs d'hygiène» qui peuvent causer l'insatisfaction, s'ils ne sont pas satisfaits, mais qu'une fois satisfaits n'entraînent pas la motivation.

---

[1] - F. Herzberg, Work and the Nature of Man, the World Publishing Company, Cleveland, Ohio, 1966, traduction française: le travail et la nature de l'homme, Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1971, 216 pages.

En d'autres termes, suivant la théorie de Herzberg, les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés, cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même que si les facteurs de satisfaction n'existent pas dans l'entreprise, les salariées ne se voient pas insatisfaits et mécontents mais, tout, simplement, ils ne seront pas motivés.

C'est dire que jouer sur les facteurs d'hygiène ne conduit pas à la satisfaction des travailleurs.

Ils en ont toujours besoin sans être pour autant satisfaits. Ce qui provoque la satisfaction, c'est surtout le contenu de travail, c'est à dire les facteurs de satisfaction ou de motivation cités auparavant.

En tout cas, c'est un article devenu célèbre que Frederick Herzberg a écrit en 1968 sous le titre «à la recherche des motivations perdues» ([1]), qu'il expose comme le montre la figure ci-dessous, la contribution en pourcentage de chaque facteur intrinsèque dans la motivation de l'individu au travail, et les facteurs extrinsèques ou d'hygiène provoquant l'insatisfaction ou le mécontentement au travail.

Mieux encore, dans le même article, il prend ses distances vis-à-vis des conceptions mécanistes de la motivation, qui conçoivent cette dernière en dehors du contenu du travail (les facteurs intrinsèques) qui ne font, en quelque sorte que duper le travailleur en le motivant pour un travail qui n'est pas intrinsèquement motivant.

2.4- La théorie d'équité de J.Adams

L'approche de la motivation de l'homme au travail (1963) repose sur la notion d'équité (**2.4.1**). Le management des organisation recoure très largement, à l'heure actuelle à la théorie de l'équité (**2.4.2**)([1]).

---

[1] - Harvard- L'expansion, été 1988, p p.6-18, cité pour Bruno Jarrosson dan son livre 100 ans de A. Management, op.cit, p.41

2.4.1- La notion d'équité dans l'approche de la motivation d'Adams

Dans la thèse d'Adams, la notion d'équité([2]) se définit comme étant la confrontation entre les contributions de la personne (les efforts consentis et engagés) et les rétributions correspondantes (système de rémunération, promotion, carrière, etc…).

Dans la conception d'Adam, le travail provoque chez chaque personne un sentiment d'équité ou d'inéquité. L'équité est conçu comme le rapport entre les contributions de la personne, c'est-à-dire ce qu'il réalise effectivement, et les rétributions, c'est-à-dire ce que son travail lui apporte: contributions/ rétributions

Lorsque le rapport contribution/rétributions paraît déséquilibre, on parle de sentiment d'inéquité.

Le déséquilibre du rapport, et partant le sentiment d'inéquité pourra être obtenu en se comparant avec d'autre personnes (principalement des collègues). C'est dire que le sentiment d'équité ou d'inéquité est perçu aussi bien par rapport à soi que par rapport aux autres.

Dans la conception d'Adams, lorsqu'une personne éprouve un sentiment d'inéquité, (ou une équité négative), il réagit, essaye d'ajuster ses comportements dans le sens de rétablir l'équilibre. Par exemple, un salarié par confrontation de ses contributions et de ses rétributions, il éprouve un sentiment d'inéquité résultant d'une sous- rémunération (mal payé), il réagit et ajuste ses efforts conformément à ce qui lui semble juste.

---

[1] - M. Thévenet, Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, Liaisons, Coll. Opinion Gestion, 1992, 205 pages.

[2] - J.S Adams, "Inquity in Social Exchange", in.L. Berkowitz (éd), Advances in Experimental social, Pyschology, New york, Academic Press, 1965.

2.4.2 La théorie de l'équité dans l'approche de la motivation d'Adams

La théorie de l'équité part du fait, que c'est en situation de travail que le sentiment d'équité ou celui de l'inéquité pourra être ressentie: la théorie de l'équité s'appuie trois idées fondamentaux:

-1ère idée:

Chaque salarie a dans sa tête une idée plus ou moins précise, de ce qui présente une juste récompense de son travail.

-2ème idée:

En comparant ses efforts, ses qualification, ses compétences et ses expériences qu'il fournit avec les rémunérations et les reconnaissances qu'il reçoit, tout salarié détermine ce qui est juste.

La comparaison se fait aussi bien par rapport à soi, qu'avec ce que les autres collègues apportent et reçoivent en termes de contribution/ rétribution.

- 3ème idées:

A l'issu de cette comparaison double, le(s) salarié(s) resent(ent) un sentiment d'inéquité, ils ajustent leur comportement afin de rétablir l'équilibre.

Conclusion:

Il s'avère à l'heure actuelle qu'en matière de gestion des ressources humaines (ou de management des ressources humains), la théorie de Adams n'est pas absente, puisque les systèmes de rémunération actuelle font du sentiment d'équité (et partant du concept d'équité) une variable fondamentale dans la relation entre l'individu et l'organisation.

Toutefois, les évolutions actuelles des systèmes de rémunération différées (épargne salariale, actionnerait des salariés, etc) ainsi que les systèmes de rémunération en nature (avantages en nature) rendent l'analyse de l'équité plus difficile du fait principalement de l'élargissement de la rémunération globale.

C'est dire que la théorie de l'équité présente l'avantage décisif d'être plus opérationnelle pour le management et largement utilisé par les théoriciens du management.

2.5- L'approche de la motivation par réalisation d'objectifs

En 1962, **David C. Mc Clelland** a crée une théorie de la motivation faisant de la réalisation des objectifs des individus([1]) un de ses piliers de base.

Cette théorie a été publiée dans son ouvrage sous le titre: « **The Achieving Society** ». Les travaux des D.Mc Clelland porte particulièrement sur les besoins d'accomplissement de Maslow que Alderfer appelle dans son modèle les besoins de croissance.

La théorie de la motivation de Mc Clelland a pour objet d'expliquer l'influence des besoins sur le comportement humain en milieu de travail. Pour ce faire, ses recherches se focalisent sur trois besoins fondamentaux liés au travail à savoir: le besoin de réalisation, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir.

Selon Mc Clelland, Chaque individu en situation de travail, éprouve une certaine dépendance vis-à-vis de l'un de ces besoins. Toutefois, cette dépendance n'est pas absolue, dans la mesure où, selon les circonstances, les autres besoins pourront aussi exercer une influence sur l'individu. Ce faisant, la force de tel ou tel besoin et les comportements qui s'en suivent sont tributaires principalement des caractéristiques de la situation. Dans sa théorie Mc Clelland souligne que la culture et les expériences pourront influencer de façon profonde les besoins.

---

[1] - Une synthèse assez récente des travaux et des recherche de David C Mc Clelland voir D.C.Mc Clelland, Human Motivation New York, Cambridge University Press 1998, 654 pages.

2.5.1- Les besoins de réalisation, d'affiliation et de pouvoir: contenu et perspective

La théorie de Mc Clelland comme nous l'avons souligné repose sur trois grandes catégories de besoins: les besoins d'affiliation, les besoins de pouvoir, et les besoins d'accomplissement.

* Les besoins d'affiliation

Le besoin d'affiliation se définit comme étant: le désir de nouer et de maintenir des relations d'amitié avec les autres. L'intégration et l'appartenance à un collectif ainsi que l'approbation sociale constituant les composants du besoin d'affiliation.

Mc Clelland considère que les relations interpersonnelles dans des situations de travail constituent de véritables facteurs de motivation des individus.

* Les besoins de pouvoir

Le besoin de pouvoir se constitue du désir d'exercer une certaine influence ou un pouvoir sur les autres. Généralement, les personnes avides de pouvoir, ont tendance à chercher des situations qui favorisent les possibilités de contrôle et d'influence sur les personnes.

* Le besoin de réalisation

Dans le besoin de réalisation (ou d'accomplissement), la personne cherche à exceller, dans les situations de travail dans lesquelles elle est engagée. En général, la personne avide de réalisation a tendance à supporter plus facilement les pressions sociales du milieu. Le succès, et à tout prix constitue un facteur déterminant de motivation: la personne éprouvant un besoin aigue de réalisation est hantée particulièrement par le succès non pas en fonction des avantages pécunieux qui en résultent mais, plutôt, par la satisfaction que le sentiment d'avoir relevé un défi avec succès lui procure.

ETUSUP
.com

Par ailleurs, dans sa théorie, il n'existe aucune progression, ni aucune hiérarchisation entre eux. De même qu'un besoin pourra être ressentis de façon indépendante des autres et ce en fonction des caractéristiques de la situation dans laquelle chaque personne évolue.

2.5.2- La théorie de la motivation par la réalisation d'objectifs.

La théorie de la motivation par la réalisation d'objectifs a été précisée par Mc Clelland dans un ouvrage qu'il a publié en 1971 sous le titre « **Assessing Human Motivation**».

Il explique dans son ouvrage comment les cadres à haut potentiel pourront être performants(1). Les recherches montrent que les personnes ayant le besoin de se fixer des objectifs ambitieux, élevés et difficiles se comportant positivement face au risque. Dans la logique de Mc Clelland, les managers performants, dans un environnement compétitifs ont un objectif d'accomplissement très élevé. Le besoin d'accomplissement pourra être renforcé par le biais des séminaires de formation et de perfectionnement. Selon l'idée de Mc Clelland, les leaders performants préfèrent fixer eux même leurs propres objectifs plutôt que se les voir fixer par la hiérarchie:

2.5.3- La théorie de la motivation par réalisation d'objectif de Mc Clelland, la théorie des besoins et des motivations de Maslow et la théorie ESC de Alderfer.

Par apposition aux travaux de Mc Clelland, ceux de Aldefer (théorie de la motivation ESC) reposent sur la simultanéité des besoins, c'est-à-dire que les besoins ne sont pas

---

[1] - Pour une analyse approfondie de la question du management des cadres à haut potentiel, voir F.Bournois, S. Roussillon, préparer les dirigeant, de demain, une approche internationale de la gestion des cadres à Haut potentiel, les éditions, d'organisation, coll, personnel /ANDCP, 1998, 479 pages.

hiérarchisés. Les besoins de Aldefer (besoins d'existence) de relations (de sociabilité) et de croissance (développement) ont des relations multiples et simultanées. Si les besoins d'existence ne sont pas satisfaits, ils sont intenses. La même chose s'applique aussi pour les besoins de relations, bien que leur frustration puisse provoquer la création d'autres besoins d'existence. Si les besoins de développement ne sont pas satisfaits, ils sont susceptibles de provoquer la création des besoins de relations.

C'est dire que la thèse d'Alderfer repose sur le fait que: une fois les besoins d'existence sont satisfaits, il sont susceptibles de provoquer la création des besoins de relations, et que ces derniers, à leur tour, une fois, satisfaits, ils conduisent à la création des désirs de développement. L'intérêt capital de la théorie de la motivation de Alderfer réside dans le fait que les besoins peuvent être simultanément motivants ce qui leur permet de se réaliser de façon simultanée.

Les travaux de Alderfer et de Mc Clelland s'opposent à ceux de Maslow par le fait qu'il n'y a pas d'ordre préétabli des besoins tel qu'il est conçu par ce dernier: il n'existe pas véritablement de hiérarchie dans la mesure où les auteurs (Aldefer et Mc Clelland) soulignent que les besoins peuvent coexister et motiver dans leur simultanéité.

Toutefois, l'originalité des travaux et Mc Clelland réside dans le fait qu'il a contribué dans le développement des théories de la motivation par l'introduction du concept d'objectifs et non celui de la hiérarchisation des besoins et considère que c'est la nature des objectifs que l'on se fixe, et non le niveau de hiérarchisation des besoins qui conduit à l'accomplissement et donc à la performance et à la réalisation personnelle.

(3) L'apport de chris Argyris en management

Chris Argyris est né aux Etats-Unis en 1923. Il est professeur de management à Harvard où il enseigne l'administration des entreprises. Spécialiste en psychologie industrielle, il a publié de nombreux ouvrages sur le management à savoir entre autres «**Personality and Organization**» en 1957.

Chris Argyris et Rensis Likert (1971) influenceront la pensée managériale dès la fin des années 1940. Ses travaux portent sur l'étude de l'interaction personnalité-organisation. Il apporte un complément importent aux travaux d'Allport (1924-1933) considérés comme étant les travaux les plus importants et les plus approfondis de l'étude de la personnalité. Ses mérites est d'avoir posé le problème de l'actualisation et de l'adaptation de l'individu aux exigences organisationnelles.

Argyris critique certains aspects de ces exigences organisationnelles à savoir la rationalité économique qui porte atteinte à l'épanouissement de la personne.

(4)- L'apport de Rensis Likert (1903-1981) en management: La théorie de l'intégration du groupe

Professeur de psychologie industrielle à l'université de Michigan aux Etats-Unis, Rensis Likert focalise ses recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail. Il est considéré comme un continuateur de Mayo et Lewin du fait que ses travaux ont été centrés sur le fait que: dans un contexte organisationnel identique, les résultats induits par la nature, des relations entre supérieurs et subordonnée seront différents.

Ses résultats ont été publiés en 1961 dans un ouvrage sous le titre: «**Le gouvernement participatif de l'entreprise**».

Le gouvernement participatif de l'entreprise repose sur les éléments suivants:

4.1- Le principe des relations intégrées.

En vertu des enquêtes que Likert a effectuées auprès des directeurs de grandes compagnies d'assurances, il établit le constat suivant: **ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des caractéristiques communes**. Le constant s'explique par la conception de commandement unanime qui repose particulièrement sur la surveillance, le contrôle et adopte les principes de l'organisation taylorienne du travail (travail prescrit, aucune autonomie, salaire au rendement, etc). Ce mode de management domine après la deuxième guerre mondiale aux Etats-Unis.

L'autre constat relevé, ceux ayant obtenu de meilleurs résultats s'explique par une attitude tout à fait différente des premiers vis-à-vis des hommes en situation de travail. Ces derniers adoptent une attitude visant à comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés permettant d'améliorer leur motivation et une implication plus forte au travail.

Le mode de commandement qu'ils adoptent repose sur:

- une relation de confiance durable dans l'organisation;
- l'écoute ;
- la prise en considération des capacités de chacun et les difficultés rencontrées.

Ainsi, en vertu de cette enquête, Likert est parvenu à la conclusion suivante: les relations entre les membres d'organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun. C'est ce qu'il appelle : le principe des relations intégrées(1). En d'autres termes, selon Likert, toute personne dans une organisation doit se sentir considérée pour qu'elle puisse travailler efficacement.

Pour Likert, l'efficacité au travail est fortement dépendante d'une organisation par groupe du travail au sein duquel les problèmes rencontré sont abordés et résolus collectivement.

Tous ces éléments constituent l'ossature de ce que Likert appelle: le management participatif par groupe au travail

---

[1] - R. Likert, new Patterns of Management, New-York, Mc Graw-Hill, 1961, traduction française: le gouvernement participatif de l'entreprise, Paris, Gauthier- Villars, 1974,279 pages.

ETUSUP
.com

s'appuyant sur des attitudes plus coopératives et sur des relations de confiance.

Toujours est-il que, bien que ce mode de management participatif soit efficace, sa mise en place parait complexe en ce sens qu'il nécessite:

- une acquisition des salariés des règles de fonctionnement qui ne fera qu' avec l'apprentissage et au bout d'un certain temps;

- un niveau de convergence suffisant entre les valeurs personnelles des membres du groupe.

4.2- Les styles de direction et de management dans la conception de Likert

Dans son ouvrage, le gouvernement participatif des entreprises, Likert distingue quatre styles de direction:

- Le management autoritaire exploiteur

Le manager autoritaire exploiteur recours à des rapports distants entre lui et ses collaborateurs et ne leur fait pas confiance. La crainte, la menace de sanction et les récompenses constituent les fondements du système de motivation et d'implication dans ce type de management: un véritable management du la peur.

Sur le plan psychologique, les managers sont très éloignés les uns des autres. Ce style de management conduit les employers à ne pas adhérer à la réalisation des objectifs, le travail en groupe est absent. Ce style de management est caractérise, ainsi par le fait que la prise de décision est centralisée au sommet de l'organisation. C'est le sommet de l'organisation, qui fixe et impose les objectifs qui généralement ne sont très explicités. La délégation de pouvoir et de responsabilité est très réduite.

Le mode de management autoritaire s'applique encore à l'heure actuelle le particulièrement au personnel peu qualifié.

- Le management autoritaire paternaliste

Le style de gestion est très proche du précédent, mais il lui est différent par l'existence d'un certain nombre de caractéristiques à savoir:

☒ l'existence de formes de confiance de type condescente;

☒ l'existence des relations de proximité entre les dirigeants et les subordonnés;

☒ le contact et les relations hiérarchiques sont directs et souvent francs;

☒ le système de motivation et de récompense est souvent arbitraire.

☒ du fait des contacts directs, le dirigeant a la possibilité de consulter ses collaborateurs et prendre, parfois en considération leurs suggestions et leurs critiques.

- Le management consultatif

Le style de direction consultatif, se caractérise par les traits suivants:

☒ les relations sont très étroites entre le manger et ses collaborateurs;

☒ un climat de confiance mutuel;

☒ l'échange même si le système de délégation de pouvoir et de responsabilité a certaines limites;

☒ une large consultation des collaborateurs;

☒ ce type de management vise une adhésion large autour des principaux objectifs de l'entreprise.

D'ailleurs, le management participatif s'inscrit dans cette logique.

- Le manager participatif

Les caractéristiques du mode de management participatif sont les suivants:

- ☒ le mode de commandement est non directif;
- ☒ les relations de confiance avec les collaborateurs sont très fortes;
- ☒ introduction de la participation et de l'intéressement aux résultats de l'organisation dans le système de motivation et de rémunération.
- ☒ l'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe constituent les véritables objectifs stratégiques internes;
- ☒ les objectifs et les buts de l'organisation sont clairement définis et précisés;
- ☒ la participation aux prises de décision;
- ☒ la priorité est accordée davantage à la réalisation d'objectifs qu'aux méthodes utilisées.

Certes, les avantages du mode de management participatif sont indéniables mais il présente aussi de sérieuses limites à savoir entre autres:

- ✓ cette conception basée sur la participation, l'autonomie et la prise d'initiative des personnes nécessite des collaborateurs un esprit de créativité qu'ils n'ont pas toujours, et peut être sources de stress.
- ✓ Likert ne parle pas des limites inhérentes au gouvernement participatif des entreprises concernant notamment les règles de fonctionnement.

Conclusion:

En guise de résumé, selon les travaux de Likert, les organisations qui reposent su un travail prescrit à la taylorienne sont en général moins efficaces. Par contre, celles qui adoptent un management fondé sur les hommes et la compréhension des interrelations s'avèrent plus performantes. Le mode de mangement préconisé ici repose non pas sur la relation **man-to-man** (homme contre l'homme) mais sur le développement de groupes de travail performants: ce mode de management est axé principalement sur le développement des personnes et des groupes.

C'est dire que l'apporte de Likert en matière management est d'avoir introduit:

- le concept des relations intégrées;
- le concept de participation dans la motivation et l'implication décisive dans les performances à atteindre.

(5) L'apport des Douglas Mc Gregor en management (1906-1964): La théorie XY

Professeur de psychologie industrielle aux Etats-Unis à Harvard, Douglas Mc Gregor a élaboré une véritable théorie de management: la théorie XY. Celle-ci a été publiée dans un ouvrage de référence paru en 1960 sous le titre «**la dimension humaine de l'entreprise**»([1]).

MC. Gregor considère que les dirigeants, en général adopte telle ou telle conception de management (style de management) non pas en fonction de la formation qu'ils ont reçues, mais surtout en fonction de la conception qu'ils se font de leur rôle de dirigeants et donc des hypothèses implicites qu'ils se font de la nature humaine.

De ce fait, D.Mc Gregor élabore deux conceptions de l'homme au travail totalement opposée: la théorie x et la théorie y.

5.1- La théorie X: fondements et composants

Selon Mc Gregor, la théorie x, approche largement dominante aux Etats-Unis, se base sur trois hypothèses fondamentales à savoir:

- La gestion de la répartition des ressources de l'entreprise en personnel, capitaux, matières premiers,

---

[1] - Douglas Mac Gregor, "la dimension humaine de l'entreprise", Paris Gauthier-Villars, 2ème éd, 1971 (édition originale, New York, Mc Graw-Hill, 1960), 205 pages.

ETUSUP
.com

technologie et la définition d'une politique générale d'entreprise est confiée à la direction;

- Les dirigeants ont pour rôle d'orienter les efforts des salariés en cherchant à les motiver tout en contrôlant leur activité;
- La direction doit adopter un mode de management susceptible de faire face à la passivité naturelle des salariés et ce à travers le système de récompense ou le système de sanction.

Toujours que ces trois hypothèses soulignées pour Mc Gregor s'appuient elles-mêmes sur quatre postulats:

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail. Il fera tout pour l'éviter;
- Puisque les individus n'aiment pas le travail, il faut d'une façon ou d'une autre l'y contraindre. En d'autres termes, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanction afin de les pousser à fournir les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels;
- L'individu, moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout;
- Le salarié moyen est égoïste, égocentrique et indifférent quant à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé à tout changement, centré sur lui-même et facile à tromper.

5.2- La théorie y (une approche managériale opposée à la théorie X): fondements et composants.

La théorie y constitue, dans la conception de Mc Goregor, une véritable alternative managériale. Elle repose sur les hypothèses et postulats suivants:

✓ l'homme peut s'autodiriger et s'autocontrôler;

ETUDSUP .com

✓ la motivation, la possibilité de se développer, l'acceptation de responsabilité sont les caractéristiques de la théorie y,

✓ les hommes sont capables d'exercer leur imagination, leur ingéniosité et leur créativité au service de l'organisation,

✓ bien que c'est à la direction qu'incombe la responsabilité de gérer l'allocation des ressources nécessaires au fonctionnement et au développement de l'organisation, les salariés ne sont pas par nature, systématiquement opposés à la stratégie des dirigeants.

Pour Mc Grégor, les deux approches, la théorie X et la théorie Y entraînent deux styles de gestion et de management.

La théorie Y et le mode de gestion et de management sous-jacent a la mérite:

- de reposer sur des motivations plus profondes de l'organisation;
- d'intégrer, et les buts de l'individu et les buts de l'organisation;
- le salarié, à travers la réalisation des objectifs de l'organisation accomplit ses propres besoins.

Ce mode de mangement à base de théorie Y consiste, donc:

- à favoriser et encourager le travail en équipe;
- chercher à orienter les efforts des salariés au service des objectifs stratégiques de l'organisation;
- encourager les initiatives, la créativité personnelle ;
- à révéler des potentiels humaines beaucoup plus importants.

En guise de résumé, la théorie X part du postulat suivant:

L'homme n'aime pas le travail, il le répugne, il faut donc d'une façon ou d'une autre l'y contraindre. La méthode pour le contraindre à travailler peut être:

- celle du contrôle taylorien;
- un contrôle indirect et incitatif, pour pouvoir le motiver comme les mouvements des relations humaines.

Mc.Gregor oppose à la théorie X la théorie Y. La théorie Y part du postulat inverse de celui de la théorie X: contrairement à cette dernière, l'homme n'éprouve aucun répugnance pour le travail, au contraire, il pourra même s'épanouir si on le lui permet, et on lui offre les conditions pour pouvoir le faire. Le problème ici n'est pas de motiver, car la motivation existe mais d'éviter de démotiver, de détruire une motivation que existe à priori.

En d'autres termes il suffit de prendre en considération le facteur humain comme l'effet Hawthorne dans le mouvement des relations humaines, pour que le goût au travail s'exprime et la productivité augmente.

Il va sans dire que la théorie y est à la mode. Elle est, en effet plus aimable que la théorie X parce plus humaniste.

Toujours est-il que dans le cadre du Management des groupes, à l'instar, des travaux de K. Lewin (la théorie du champ et les différents approches de Leadership et de la dynamique des groupes); de Mc Gregor (la théorie XY), de Rensis Likert (les relations intégrées aux styles de direction), il y a lieu de souligner qui il y a aussi d'autres auteurs qui ont introduit de nouveaux styles de management dans les organisations.

(6)- **De nouveaux styles de management dans les organisations.**

Nous citons notamment les deux dimensions de Blake et Mouton dans les organisations(**6.1**), la théorie des styles de direction de B. Tannebaum et w. Schmidt (**6.2**) et la théorie du leadership de w. Bennis (6.3),

6.1- L'apport de blake et Mouton en Mangement: les deux dimensions de management.

Les travaux de Blake et Mouton ont été publiés dans un ouvrage traduit en français sous le titre «**des deux dimensions du management**». Le mode de management, qui en découle a été affiné et développé au fils du temps à travers une succession de publications(1).

L'approche managériale de Blacke et Mouton est une conception bipolaire du management dans la mesure où:

(1)- ils s'intéressent et définissent les préoccupations du manager. Pour ce faire, ils essayent de mesurer le degré d'intérêt porte à la production et le degré d'intérêt porte aux hommes.

(2)- les auteurs considèrent qu'il y a deux conceptions du management opposées:

1- selon la première conception du management, les managers cherchent à travers l'encadrement des salariés, avant tout, à faire réaliser les tâches par les subordonnées. Ainsi, dans ce cas de figure, la préoccupation centrale des managers est centrée particulièrement sur les tâches à accomplir.

2- dans la deuxième conception du management, au contraire, les manages portent leurs efforts davantage sur les hommes. Par opposition à la première vision, cette deuxième conception du management s'intéresse donc aux hommes et non aux tâches. De ce fait, les problèmes de motivation, d'implication, la gestion interpersonnelle, constituent les réoccupations capitales pour cette seconde catégorie de managers. C'est que cette conception du management centrée sur les relations de travail et les implications des hommes constitue

---

[1] - Les travaux de Black et Mouton ont été Publiés par Rebert R.Blake, Jane S. Mouton, the Managerial, Grid III: the Key to Leadership Excelence Houstan, Gulf Publishing Company, 1985, traduction française: la 3ème dimension du management, Paris, les édition d'organisation, 1987, 283 pages.

bien une conception du management différente de celle basée particulièrement sur les tâches.

Ainsi, si selon la première catégorie de managers, **MANAGER** consiste plutôt à veiller à l'accomplissement des taches, selon la deuxième catégorie de managers **MANAGER**, consiste à créer et développer des relations sociales, une ambiance et un climat social favorable, voir une culture particulière de travail.

Toujours est-il que, les deux conceptions de management de Blake et Mouton ont été décrites dans leur modèle devenu aujourd'hui célèbre: la grille managériale (managérial grid, 1967)

D'après la grille managériale de Black et Mouton, cinq types de management découlent des deux conceptions du management radicalement apposées:

- la conception du management selon laquelle, la direction de l'entreprise accorde davantage de l'importance aux tâches à exécuter;
- la conception du management selon laquelle, l'importance est accordée plutôt aux personnes de l'organisation

1^er^ style de management: le management appauvri

Selon ce style de management, l'effort déployé susceptible d'accomplir la tâche et se maintenir au sein de l'organisation est très réduit. Dans ce carré de management appauvris, non seulement les relatons sociales sont peu développées, mais aussi un intérêt moindre est accordé au travail. Selon, Blake et Mouton, il est souhaitable d'éviter ce style de direction (ou cette approche de management) qui est souvent générateur de confits sociaux importants et de mouvements ouvriers très revendicatifs, car accordant peu d'intérêt et au travail et aux hommes.

$2^{ème}$ style de management: le mangement autoritaire et obéissant

Ce type de management est déterminé par la logique d'efficience: la logique de production dans une perspective d'économie de moyens et de maximisation de la productivité constitue l'objectif principal.

Ainsi, dans le management autoritaire et obéissant repose sur le fait que: moins le facteur humain intervient dans le mode d'organisation adopté, plus les opérations sont efficaces et partant les tâches sont réalisées. Dans ce style de direction, les managers ne prennent pas en considération les attentes des personnes. Ainsi, de par le peu d'importance accordé au facteur humain, et en se focalisant davantage sur les tâches à réaliser et ce quel que soit le coût, est source de frustration et d'insatisfaction dans de nombreux cas ce qui est susceptible de générer d'importants conflits sociaux.

$3^{ème}$ Style de management: le management institutionnel

Ce style de gestion génère un équilibre entre les deux performances à atteindre: la performance de l'organisation consistant à réaliser un niveau de production et de productivité et la performance sociale et ce à travers un climat social favorable.

En d'autre termes, le management institutionnel consiste à équilibrer entre les nécessites de production et le maintien du moral des employés à un niveau satisfaisant. Ainsi, de par son contenu et la nature des objectifs à atteindre (objectifs de production et de productivité et objectif humain), le management institutionnel constitue une voie médiane.

$4^{ème}$ style de mangement: le mangement «country-club»

La satisfaction des besoins des personnes et la prise en compte de leurs attentes constituent les pièces maîtresses sur lesquelles repose cette approche de management.

Entretenir des relations sociales durables et de bonne qualité et éviter les conflits au sein de l'organisation constituent l'objectif principal du management "country-club". Cette approche tend à créer et développer une ambiance de travail conviviale à partir d'un rythme de travail accepté par tous.

Ce mode de direction présente l'avantage de permette aux membres de l'organisation d'adhérer complètement aux objectifs de l'organisation et surtout à ses valeurs.

$5^{ème}$ Style de management: le management fondé sur le travail en équipe.

La confiance et le respect manuel entre les membres de l'organisation constituent les pièces maîtresses de cette approche de management. Les résultats au niveau de ce carré de management fondé sur le travail collectif est obtenu particulièrement grâce à des personnes très engagées et très impliquées dans le projet d'entreprise, projet d'entreprise auquel adhère tout le monde. Les variable particulièrement mobilisatrices et sources d'énergie se constituent des relations interpersonnelles de grande qualité, et une confiance mutuelle entre les membres de l'organisation.

Toujours est-il que le management fondé sur le travail en équipe (ou encore le management des hommes) présente, sans contexte, un avantage indéniable du fait qu'il satisfait aussi bien la performance sociale (personne impliquée, adhérente, motivée et partant satisfaite) que la performance économique de l'organisation (production réalisée avec économie de moyens et maximisation de la productivité). Mais, l'autonomie, la responsabilité et l'initiative accordée aux personne peuvent dans certains cas générer des tensions et le stress du fait des responsabilités importantes accordées aux personne.

En guise de conclusion selon Blak et Mouton, deux paramètres conditionnent le choix du mode de management:

- la nature du travail et des tâches à réaliser;

- des caractéristiques des personnes dont dispose l'organisation, de leurs attentes ainsi que le degré de participation accordé aux personnes.

6.2- L'apport de B. Tannenbaum et W. Schmidt : la théorie des style de direction

B. Tannenbaum et W. Schmidt ont exposé leur théorie : la théorie du leadership dans une article publié dans la très célèbre Harvard Business review, dans les années 1973 sous le titre : How to choose leadership pattern. Selon ces auteurs, l'efficacité du management de l'organisation dépend de trois éléments fondamentaux à savoir :

(1) le leadership ;

(2) la qualité des collaborateurs ;

(3) le type de situation de gestion ;

Pour Tannenbaum et Schmidt :

(1) Les comportements du leader est déterminé par des facteurs tels que la confiance en soi et en ses collaborateurs, son système de valeur et le style de direction qu'il souhaite adopter.

(2) Les collaborateurs en général tendent à exposer une certaine influence sur leur leader.

(3) La nature des problèmes et les dysfonctionnements rencontrés, l'environnement et la concurrence, le style de direction de l'entreprise ainsi que la manière dont les collaborateurs du leader réalisent les différentes activités influencent de façon profonde les relations entre leader et subordonnés.

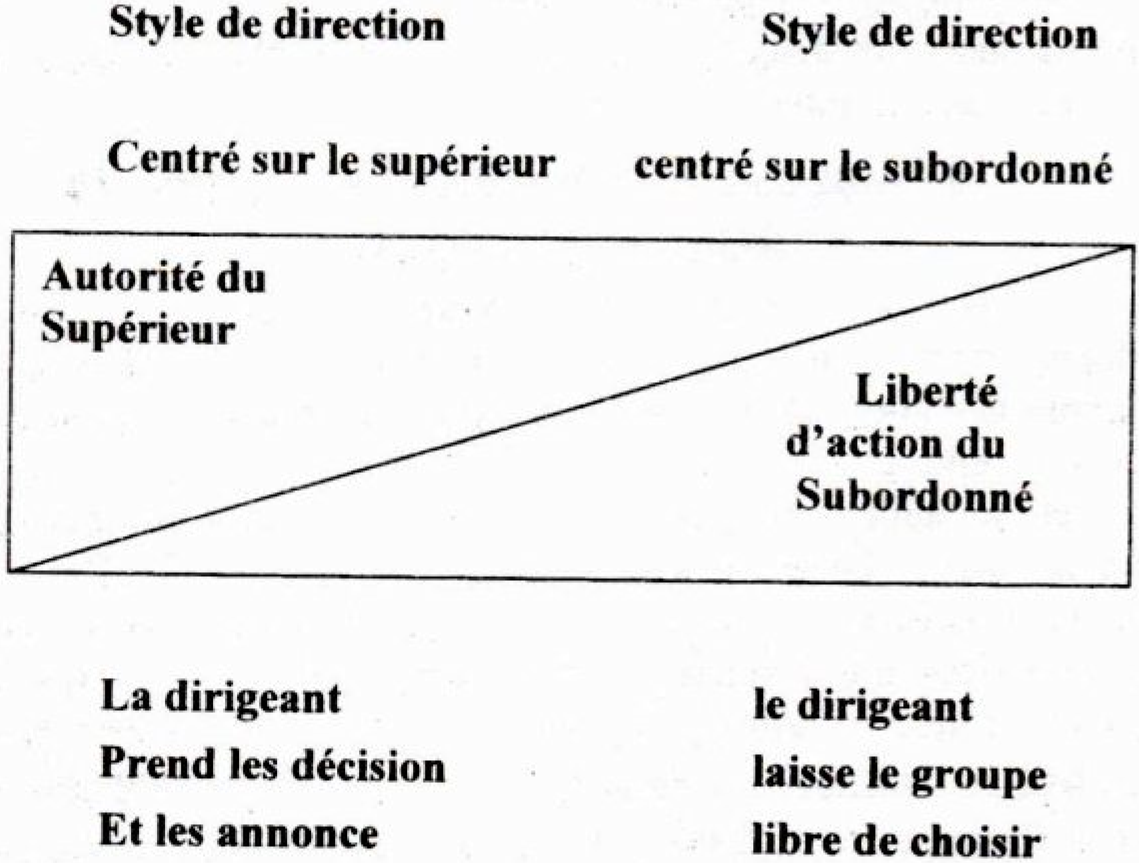
C'est dire qu'il s'agit là de la relation de pouvoir existante entre supérieur et subordonné auquel se préoccupe B. Tannenbaum et W. Schimidt dans leurs travaux. Pour ce faire, les auteurs développent une approche basée sur deux styles de management opposés :

- Le premier style de direction (ou de management) est centré sur le supérieur hiérarchique ;

- La deuxième style est centré plutôt sur le subordonne.

Autrement dit, et comme le montre la figure simplifiée ci-dessous établie à partir de la figure originale des styles de management de Tannenbaum et Schmidt, les deux types de management se focalisent autour de deux variables : l'autoritarisme du supérieur et la liberté d'action accordée au subordonné.

Style de management de Tannenbaum et Schmidt


Style de direction
Style de direction
Centré sur le supérieur
centré sur le subordonné
Autorité du Supérieur
Liberté d'action du Subordonné
La dirigeant Prend les décision Et les annonce
le dirigeant laisse le groupe libre de choisir

Source : R. Tannenbaum, W. Schmidt haw to choose a leadership pattern Harvad Business review, May/June 1973, pp 162.180.

En guise de conclusion, Tannenbaum et Schmidt propose deux styles de management possibles à partir de deux conceptions différentes de l'exercice du pouvoir :

- Le premier style de direction repose sur une conception très directive du commandement conférant au dirigeant le pouvoir de pendre les décisions et de les annoncer ;
- Le deuxième style de direction repose sur une conception non directive et participative dans la mesure où le dirigeant laisse au groupe la liberté de choix.

Ces deux types de management constitue dans le modèle de Tannenbaum et Schmidt deux extrêmes en matière de commandement. Toutefois, entre ces deux types de management, les deux auteurs imaginent de nombreux modes de commandement intermédiaires ([1]).

6.3 L'apport de W Bennis en management : La théorie du Leadership

Né à New York en 1925, **Warren Bennis** enseigne le Management à l'université de Californie du sud. Les travaux de Bennis découlent de nombreuses exépriences qu'il a réalisées dans les entreprises et aussi à partir de son activité en tant que conseiller auprès de quatre présidents américains. Ses travaux portent sur la théorie Y de Mc Gregor. Il a essayé de réfléchir sur les conditions d'application de la théorie y au management d'entreprises américaines([2]). Ses expériences lui ont permis de découvrir que : l'introduction de la dimension humaine dans l'entreprise telle qu'elle est proposé par Mc.Gregor requiert la transformation de la structure de l'organisation, ses mécanismes de contrôle et son mode de direction.

---

[1] - R. Tannenbaum et Schmidt, op.cit, pp 162-180.

[2] - C. Kennedy; « Toutes les théories du management », Paris, Maxima, 1993, 216, pp 45-49.

C'est dire que, de par ses travaux sur le théorie y de Mc Gregor, ce dernier a eu une influence considérable sur la pensée de Bennis([1]).

6.3.1- La théorie du leadership : contenu et caractéristiques du Leadership

A partir de 1980, Bennis commençait à porter ses recherches sur le leadership des organisations débouchant vers la publication en 1985 de son ouvrage « Leaders : the stratégies for Taking charge ». L'idée centrale de l'ouvrage consiste à montrer que les qualité des leaders résident dans leurs capacités d'abstraction et de conceptualisation.

L'ouvrage de référence sur le leadership a été publié par Bennis, en 1989 sous le titre « On Becoming a Leader ». Quatre vingt dix personnalités américaines ont été analysées dans cet ouvrage.

Par ailleurs, dans la pensée de Bennis, le Leader ne doit nullement être assimilé au manager : pour l'auteur, le manager sait ce qu'il doit faire alors que le leader sait ce qu'il faut faire.

Ainsi, le leader se distingue du manager pour ses capacités de créativités, de vision, et de mobilisation des autres.

A partir des expériences qu'il a pu faites sur différents leaders, il a constaté que ces derniers se caractérisent pour quatre compétences clés communes à savoir : la capacité de vision(1), la qualité des communications (2) ; la confiance (3) et le rapport en soi (4). Ainsi, Bennis définit le leadership par :

- la capacité d'un individu à avoir une vision globale :

- et de la traduire en action tout en la stabilisant et en la maintenant dans le temps ;

Comme nous l'avons souligné, les quatre principes clés du Leadership se présentent comme suite:

---

[1] - C. Kennedy, « Toutes les théories du management », Paris, Maxima éditeur 1993, 216, pages, 45-49.

6.3.2: Principes caractérisant le leadership

- **Premier principe** : **la capacité du leadership à avoir une vision globale :**

La capacité de vision du leader peut être définie comme étant sa faculté à se projeter dans le futur compte tenu des contraintes et des opportunités du présent. Dans ce cas de figure, le leader doit être capable d'élaborer une passerelle entre le présent et le futur ;

- **Deuxième principe** : Gérer les communications à l'intérieur de l'organisation dans l'intérêt des objectifs à atteindre et partant des performances à réaliser et des défis à relever. En d'autres termes, gérer les communications consiste pour le leader à avoir la capacité de mobiliser le maximum de personnes autours des valeurs de l'organisation et des objectifs à réaliser.

- **Troisième principe : La confiance**

La confiance est définie sommairement par la capacité du Leader à susciter un sentiment de sécurité chez les autres. Bennis considère que la confiance crée :

- de véritables émotions entre le leader et ses collaborateurs ;
- un véritable rapprochement entre différents niveaux hiérarchiques dans l'entreprise.

- **Quatrième principe : Le rapport en soi**

Le rapport en soi se définit comme étant la capacité à se gérer. Bennis part de l'idée que le leader ait une connaissance parfaite :

- de lui même ;
- de ses qualités ;
- de ses défauts.

Nous pouvons citer également un autre principe qui caractérise le leadership considéré comme un cinquième principe :

- **Cinquième principe** :

Leur engagement au travail, leur capacité d'apprentissage et leur capacité de tirer des enseignements constructifs de leurs propres échecs, Bennis a révélé d'ailleurs, à travers ses recherches réalisées dans diverses organisations que les leaders ont de très grandes capacités à pouvoir réussir, à transformer les échecs, d'une manière ou d'une autre, dans un sens qui leur est favorable.

En guise de conclusion, il est important de préciser que Warren Bennis est considéré comme un des plus grands spécialistes du management. Les apports en management sont considérables et toujours orientés vers l'action. D'ailleurs, c'est lui qui a inventé le concept d'adhocratie vers les années 1968.

Ce concept a été développé dans son premier ouvrage sous le titre « The tempory society ». Les structures de type adhocratique sont des structures relativement plates, peu hiérarcisées, fondées sur les projets et les compétences des salariés. Dans la continuité de Bennis **Toffler**([1]) puis **H. Mintzberg** ont repris le concept d'ahhocratie. Les auteurs Toffler et Mintzberg ont contribué à enrichir et à populariser la théorie de l'adhocratie et ses conditions d'application.

Notons aussi que Warren Bennis est également un des chefs de fil du courant de l'OD. Cette approche de l'organisation développement (OD) (la théorie du développement des organisations) n'a pas connu beaucoup de succès.

---

[1] - A. Toffler, « Le choc du futur », Paris, Denoïl, 1971, 540 pages.

Chapitre IV: La décision: Contenu, processus outils et théories

Introduction:

Le thème de la décision constitue une composante centrale de l'organisation et ce pour plusieurs raisons :

- tous les écrits qui traitent de la gestion et du management, ont tendance à considérer que le gestionnaire ou le manager est un décideur: le domine de la décision est étroitement lié au travail du gestionnaire dans la mesure où le travail de la conception, de la réflexion, de l'organisation des choses, et de leur ordre, est censé être de son ressort,
- le poids de la décision dans les organisations est toujours considéré comme un élément capital en ce sens que où c'est au moment de la décision que:
  - s'actualise la conception que l'on veut se faire de l'entreprise et de ses composantes;
  - la nature des rapports qu'ont cours dans l'organisation se clarifie davantage, ainsi que les rôles et les responsabilités.
- La décision conditionne de façon profonde la structure de l'organisation (structure hiérarchique, structure hierarchico- fonctionnelle, structure fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, adhocratique, etc…) et ce selon le degré de centralisation, le mode communication, le climat humain et social, la stratégie adaptée,…);
- La décision n'est plus considérée une simple affaire technique permettant, par le biais des outils d'aide à la décision de conduire à "la" meilleure action;
- depuis très longtemps, et particulièrement avec F.Taylor, une séparation nette est établie entre ceux qui ont pour fonction de penser, donc ceux qui décident et ceux qui ont pour fonction d'exécuter. On est même allé jusqu'à considérer une

nette division entre travail de pensée et de conception d'une part, et travail d'exécution d'autre part consiste une condition d'efficacité du travail.

Cette conséquence a pour conséquence de creuser le fossé entre dirigeants et diriges, et tous ceux dont la fonction se limite à l'exécution du travail ne sont pas invités à réfléchir.

De ce fait la décision constitue une véritable prestige et puissance pour la personne qui dirige, qui commande et qui est au cœur de l'art de gestion. D'où la grande importance que la décision prend. Cela explique d'ailleurs les convoitises et les luttes internes, parfois intenses entre les membres de l'organisation pour pouvoir être au centre de la décision;

- L'information et décision sont deux choses intimement liées. L'information est extrêmement nécessaire pour la formulation d'un problème quelconque, ou d'un diagnostic. L'information doit être disponible, puis acheminée, enregistrée, conservée, triée, transcrite, traitée, et transformée en actions à entreprendre, puis communiquée,

- La décision est aussi la mobilisation de l'ensemble du personnel autour d'un acte à accomplir et ce à travers la réalisation d'actes partiels séparés et complémentaires. Toutefois, ladite commandement ne pourra se réaliser par un simple commandement, en imposant une volonté de façon unilatérale aux autres volontés. Ainsi, nous pouvons constater que la décision soulève énormément de problèmes à savoir entre autres :

- Les connaissances préalables que la décision suppose;
- Les conflits d'intérêts;
- Les rapports entre les différents niveaux hiérarchiques;
- Les luttes pour le pouvoir;

- Les capacités à comprendre les données, à les traiter et à les transformer en décision.

- Les capacités à transformer la décision en actes que le personnel accepte et y adhère pleinement;

- L'homme a toujours pris des décisions et ce depuis les temps les plus anciens. Toutefois, la nature et le processus de celles-ci ont évolué selon les époques, les idéologies, les système sociaux (Sfez 1976)([1]), Boisvert et Dery (1980)([2]);

Ceci étant, et ce depuis longtemps, de nombreux auteurs se sont intéressés au problème de la décision. Nous citons notamment:

- Taylor 1974, Fayol 1979 et Simon 1967;
- Simon 1973 et 1976, Argyris 1973,
- Simon et March (1958) se sont intéressés sur les façons dont on interprète sur le plan comportemental différents modes décisionnels.
- Allison (1971)([3]), Jacquemin.A([4]), Cyert et March 1970, Mintzberg, et al.1976, se sont préoccupés des modèles qui décrivent comment les décisions se prennent, et comment ont été prises, dans telles ou telles circonstances.
- Crozier et Frieddberg 1977([5]) Crozier 1983, SFEZ 1976, se sont intéressés aux processus de décisions politique, administratif, sociologique, etc .

Ceci étant, ce chapitre s'articule auteur de deux axes. Le premier axe (**première section**) aura pour l'objet l'étude du problème de la décision. Le deuxième axe (**section II)** quant à lui aura trait aux différentes théories de la décision.

---

[1] - SFEZ(1976),"Critique de la décision", Paris, Press de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

[2] - Boisvert . M et R. Dery (1980), "Le manager et la gestion" Montréal, Agence d'art.

[3] - Allison (1971), "The essence of decisions", Boston, Little, Brouen and Co.

[4] - JaCquemin. A (1967), "L'entreprise et son pouvoir de marché", Quebec. Pul.

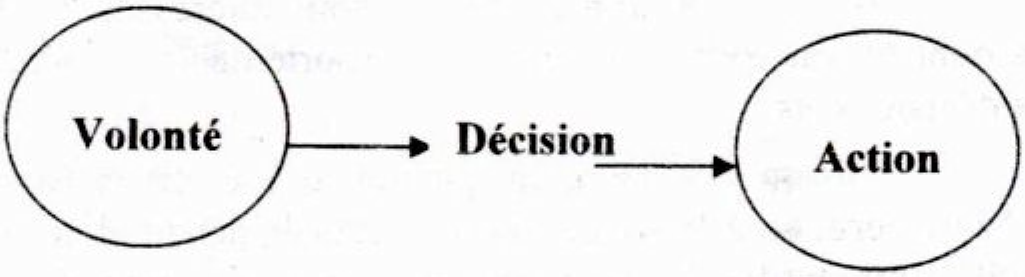
[5] - Crozier et Friedberb (1977), "L'acteur t le système", Paris, seuil. SFEZ(1976), op.cit.

Section I: La décision: Composante centrale dans toute organisation

Nous allons dans cette section nous limiter à l'examen des aspects de la décision suivants: définition de la décision(**§1**), le processus de décision simple (**§2**), les différentes types de décisions (**§3**), ainsi que les outils d'aide à la décision(**§4**).

§1- La décision: caractéristiques et éléments de définition

La décision constitue le tremplin permettant le passage de la volonté à l'action.



C'est l'élément intermédiaire entre la pensée et l'action. La décision constitue le moment permettant de passer à l'acte proprement dit. Toutefois, souvent, nous n'avons par affaire à un seul acte, mais à une infinité d'actes. Pour ce faire décider revient à choisir, constamment entre tel ou tel acte: la façon dans l'opération de choix se réalise est appelé: processus de décisions.

Le mot décideur se dérive de l'anglais décider qui désigne la personne physique ayant le pouvoir de décision, ainsi, la décision est associée à la notion de pouvoir.

Pour ce faire, le "décideur" est défini comme étant la personne investie du pouvoir lui conférant le droit et les moyens de faire accepter l'acte qu'il a sélectionné et de faire obéir ceux qui ont la charge de concrétiser le choix.

ETUSUP
.com

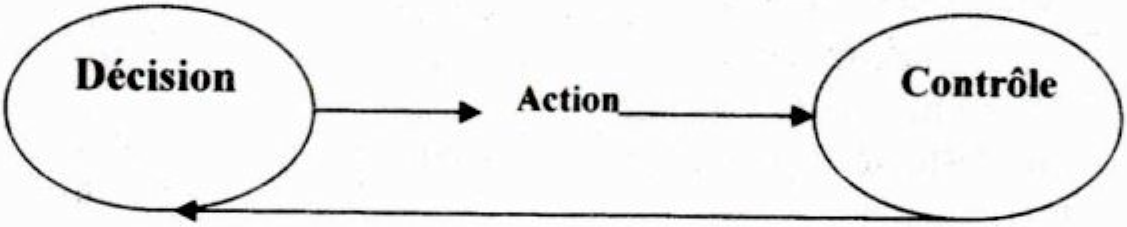
Dans le monde de l'entreprise, ce sont les propriétaires ou leurs représentants qui détiennent le pouvoir de prendre des décision, et ce de fait et de droit. Ils sont chargés du rôle de décideurs, alors que le reste de l'organisation se limite à "exécuter ce qui est décidé".

Ainsi, la décision se définit comme étant le processus par lequel on aboutit à un choix. La décision permet donc de choisir entre plusieurs façons possibles d'agir dans le but d'atteindre un but précis.

Ainsi, le processus se constitue de l'ensemble d'acte partiels et séquentiels susceptible de conduire le décideur à choisir la solution la plus adéquate parmi les solutions possibles, mais la solution la plus satisfaisante et non la meilleure solution ou la solution optimale.

Soulignons enfin que le travail de décision, comme tous les autres actes qui constituent le travail du manager n'est pas un acte isolé et fini. L'acte de décision et un processus, un cycle qui nécessite constamment un va et vient de la part du décideur (du manager) pour pouvoir suivre et contrôler la réalisation des choix arrêtés c'est dire que la phase de contrôle constitue un moment décisif dans tout processus de décision.

Le cycle de décision-contrôle



§2- Le processus de décision: un ensemble d'événements enchaînés et successifs

Tout processus de décision se compose de neuf grandes étapes comme le montre le schéma ci après (voir plus loin) à savoir :

-Première étape: **Prise de conscience qu'un problème existe**.

Au niveau de cette étape, il s'agirait de localiser, et d'identifier de façon précise le problème, la difficulté ou le nouveau besoin. **(Exemple : Coût élevé en énergie de mon Villa actuel).**

- Deuxième étape: Etablissement du diagnostic

Le diagnostic consiste à réunir le maximum d'informations sur le problème, la difficulté ou le nouveau besoin. En d'autre termes, il s'agit de déterminer les différents facteurs aussi bien internes qu'externes à l'entreprises ayant contribué à l'émergence du problème, de la difficulté ou du besoin nouveau.

Exemple: prenons l'exemple ci-dessus,

Il s'agit donc de déterminer de façon précise les caractéristiques du coût élevé d'énergie de mon villa actuel ainsi que les origines possibles: besoin d'une nouvelle chambre, d'un nouveau bureau, d'un jardin, de plus de lumière, des équipements informatiques…une piscine, plus s'espaces extérieurs, le garage…).

- Troisième étape: détermination des objectifs généraux et partiels

Les objectifs qu'ils soient globaux ou partiels doivent être définis de façon précise et mesurables d'autant plus qu'ils sont destinés à faire face au problème, à la difficulté ou à satisfaire le nouveau besoin.

Les objectifs doivent être hiérarchisés selon leur degré de priorité, allant des objectifs les plus immédiats, les objectifs partiels à ceux ayant un caractère global.

Exemple: L'objectif ici consiste à définir le type de villa que je souhaite avoir, ses caractéristiques internes et externes, son degré de luminosité, les différents matériels qu'il est susceptible de disposer, le jardin, la piscine, la garage,…).

- **Quatrième étape: détermination des critères([1]).**

Les critères présentent l'intérêt de constituer de véritables moyens susceptibles d'aboutir à une véritable comparaison des différentes options et possibilités, à faciliter la quantification des objectifs, à leur mesure et partant à favoriser les conditions de leur réalisation.

Exemple: Les critères me permettant une économie d'énergie pourrant être entre autres: la taille des pièces, le type de jardin, l'emplacement de garage, le piscine, coût de fonctionnement de la piscine, l'éclairage, l'ensoleillement, coût annuel du chauffage, d'eau et d'électricité, les matériaux informatiques.

- **Cinquième étape**: **identification, inventaire des ressources disponibles et de leur état.**

Cette étape consiste à voir si l'organisation dispose effectivement de suffisamment de ressources lui permettant de réaliser ses objectifs arrêtés. Cette étape concerne également les possibilités que l'organisation serait susceptible de disposer pour pouvoir se procurer des ressources supplémentaires si besoin est.

Exemple: l'évaluation des ressources nécessaires au type de villa que je veux procurer se fait compte tenu des objectifs et critères définis à savoir: la somme d'argent nécessaire, coût de recherche et de déplacement, temps et coût du travail éventuel qui sera consacré à la rénovation...Ces ressources nécessaires sont comparées à celles dont dispose effectivement l'organisation ou qu'elle serait susceptible de disposer.

---

[1]- Le critère: est une sorte d'étalon ou d'unité de mesure qui sert à comparer et à évaluer deux ou plusieurs objectifs. Exemple: non objectif consiste à acheter une villa confortable. Ainsi, des critères doivent être définis, pour pouvoir mesurer les différents degrés de confort du villa à savoir notamment: l'espace, son placement géographique, le nombres, de chambres, la hauteur des plafonds, le jardin, la piscine, la lumière, type de gazon, etc..

- **Sixième étape**: **Identification des contraintes**

Au niveau de cette étape, il s'agit d'identifier les différents types de contraintes qu'elles soient majeures ou mineures, internes ou externes, matérielles, humaines et financières.

Exemple: Dans l'exemple du Villa, les contraintes pouvant exister touchent aussi bien les ressources financières (somme d'argent que je ne peux pas dépasser), les ressources inhérentes au temps (temps maximum dont je dispose), les ressources humaines (le personnel effectif dont je dispose). D'autre contrainte existent à savoir la distance qui sépare le logement du lieu du travail, la proximité de l'école, ou du collège pour les enfants, les contraintes fiscales (taxes locales), etc. De ces différentes contraintes, il s'agirait de distinguer entre celles qui sont contournables, et celles qui ne le sont pas, celles revêtement un caractère définitif et celles qui sont provisoires, celles dont le caractère est amovibles et celles inamovibles.

-Septième étape: **indentification des options et des possibilités les plus appropriées.**

Au niveau de cette étape, il est important de recenser le maximum d'options et de solutions et ce compte tenu des objectifs arrêtés, des ressources disponibles et des ressources potentielles ainsi que des contraintes répertoriées, susceptibles de conduire à la réalisation des objectifs. Se contenter d'un nombre limité de solutions pourrait ne pas permettre à l'organisation de saisir les options potentielles susceptibles du lui être profitables à la réalisation des objectifs, retenus.

Exemple: dans l'exemple du logement, la liste des options (solutions) pouvant être dressées sont le réaménagement de mon logement actuel, la location l'achat d'un villa tout neuf, la construction, l'achat d'un vieil villa puis la rénovation, la transformation du logement actuel en villa.

- **Huitième étape**: **Comparaison**

Nous procédons à la comparaison de toutes les solutions retenues au regard des objectifs de ressources et des contraintes.

Exemple: en fonction des objectifs que j'ai arrêtés des ressources que je dispose et celles qui existent potentiellement, ainsi qu'en fonction des contraintes répertoriées, je peux analyser et comparer différentes options retenues susceptible d'aller directement au but c'est-à-dire celles qui constituent le maximum de chance, de réalisation des objectifs arrêtés a savoir entre autres: la villa la plus spacieuse, la plus ensoleillée, celle ne consommant pas beaucoup d'eau, d'électricité et de chauffage, etc.

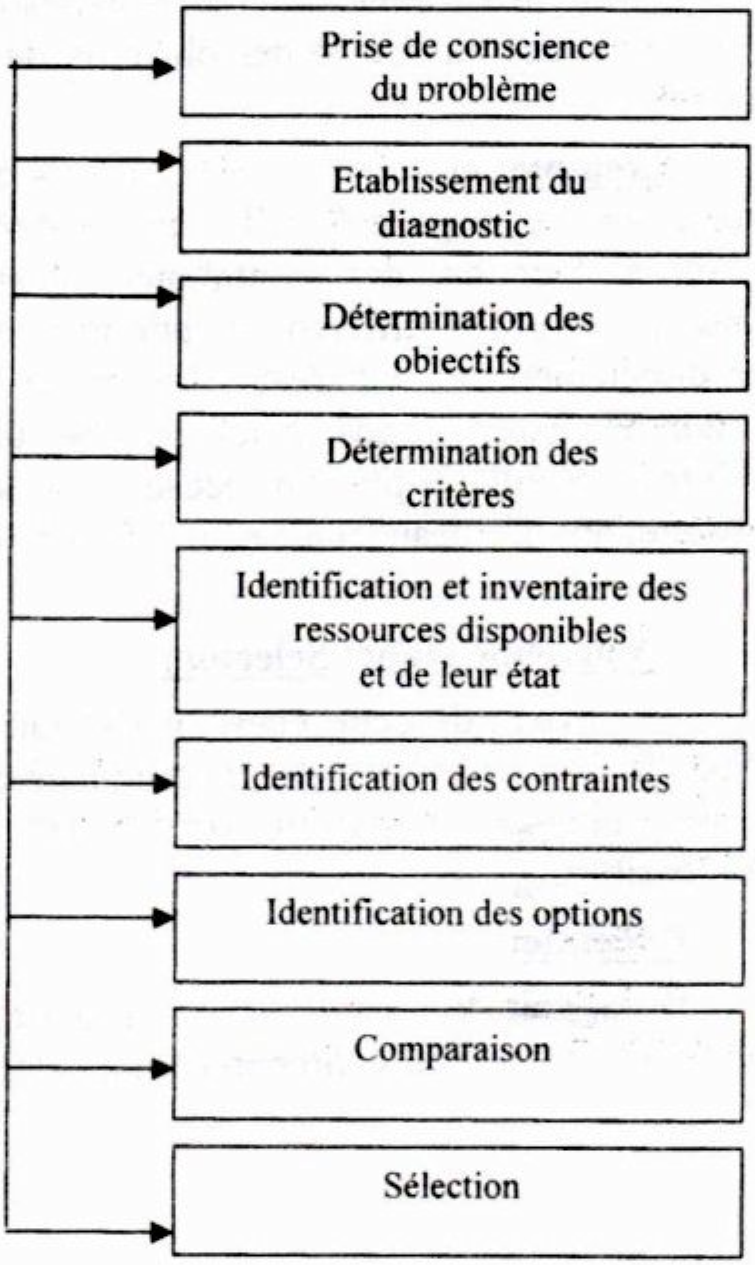
- **Neuvième étape**: **Sélection**

Au niveau de cette étape, il s'agirait de procéder à la sélection de la solution (ou de la combinaison de solutions) la plus apte à réaliser les objectifs arrêtés avec les coûts les plus faibles possibles.

Exemple:

Il s'agirait de trancher de façon définitive sur le choix de l'option permettant de se procurer le type de logement désiré.

Processus de décision


Prise de conscience du problème
Etablissement du diagnostic
Détermination des objectifs
Détermination des critères
Identification et inventaire des ressources disponibles et de leur état
Identification des contraintes
Identification des options
Comparaison
Sélection

Telles sont donc les grandes étapes du processus de décision. Par ailleurs, une fois la décision prise, il conviendrait de prévoir:

- Les moyens et les conditions de sa réalisation;
- La phase du contrôle;
- La phase de correction;
- Les différentes décisions intermédiaires (décisions partielles) qui parviennent tout au long du processus

et qui s'avèrent impératives pour un déroulement continu des actions.

Toujours est-il que cette conception de la décision se rapproche, quoi que partiellement aux rôles décisionnels du manager (le décideur) tel que décrit par Mintzberg (1984) et qui sont les suivants:

- **Rôle d'entrepreneur:**

Le manager en tant que décideur est chargé, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise de rechercher les opportunités d'expansion, d'amélioration ou de lancement de nouveau projet.

- **Rôles de régulateur:**

Le rôle du décideur consiste ici à faire face à toute nouvelle situation susceptible de porter atteinte au fonctionnement de l'organisation, et s'assure que des correctifs sont mis en place, et qu'ils sont appropriés.

- **Rôle de répartiteur de ressources:**

Il s'assure que les différentes parties de l'organisation disposent chacune des ressources et des moyens au moment voulu pour l'accomplissement de leur de activités partielles et correspondantes.

- **Rôle de négociateur** :

Il participe à toutes les négociations que ce soit avec des partenaires internes ou avec des partenaires externes qui engagent l'organisation.

Par ailleurs si on combine la conception de Mintzberg du travail de décision du manager et la conception classique de la décision le Leroy (1973)([1]), et elle présentée- ci-dessus([2]), nous pouvons considérer que le processus de décision se présente comme: un ensemble d'événements enchaînés et qui se succèdent. En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble de moyens et de fins enchaînés et successifs: chaque décision entraîne un résultat. Ce dernier lui-même devient le moyen nécessaire pour prendre une autre décision aboutissant, elle-même à un autre résultat dans le cas d'un processus dont les éléments s'enchaînent et se succèdent.

---

[1] - Leroy. G(1973), "L'administration et la décision", in Laurin, P (ed), le management-textes et cas, Montréal. MC Graw-Hill, pp.25-48.

[2] - Cf. Omar Aktouf, op. cit, pp 133-134-135.

§3- Les différentes catégories de décision

La plupart des auteurs dont Mintzberg (1982), IGOR Ansoff([1]) (1971) distinguent trois grandes catégories de décision (A), auxquelles il faut ajouter deux catégories secondaires(B).

A- Les trois grandes catégories de décision

Nous citons les décisions stratégiques (1), les décisions administratives (2) et les décisions courantes (3).

1- Les décisions stratégiques

La fixation des décisions stratégiques relève de la responsabilité du sommet stratégique de l'organisation. Elles portent sur les orientations revêtant un caractère global de l'organisation. Elles impliquent l'ensemble des structures et fonction à la fois.

Les orientations globales englobent tous les buts de l'organisation à savoir par exemple: un ou (des) produits(s) à lancer, choix des marchés, détermination des marges de profit.

2- Les décisions administratives.

Les décisions administratives concernent le moyen terme. Elles sont généralement fixés par des cadres intermédiaires moyen. Les décisions administratives appelées aussi les décisions tactiques visent à s'assurer que les moyens, et leur combinaison, sont disponibles pour pouvoir réaliser les buts partiels conduisant à réaliser les buts globaux de l'organisation. Nous citons par exemple (achats, productions, ventes, recrutement, stockage, etc). Les décisions administratives se rattachent à chacune des fonctions ou services de l'organisation à savoir par exemple recrutement pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, les achats ou les ventes pour ce qui est de la fonction commerciale.

---

[1] - Igor Ansoff, A Language for Organization Desing Management Science, Août 1971.

3- Les décisions courantes

Les décisions courantes concernant les décisions opérationnelles quotidiennes de courte durée à caractère répétitif. Elles sont prises par la hiérarchie inférieure. Ces décisions n'engagent par l'ensemble des composants de l'organisation. Seuls des fonctions particulières et des postes individuels et sont concernés. Nous citons les exemples suivants : passer une commande, modifier la composition d'une équipe d'ouvriers, préparer ou remplacer une pièce de machinerie, etc. Ce genre de décision est du ressort des opérationnels, c'est-à-dire ceux qui sont sur le terrain, et qui sont les plus proches de l'exécution du travail.

B- Les catégories secondaires

Nous distinguons les décisions programmés(1) et les décisions non programmés (2)

1- Les décisions programmées

Simon .H.A (1980)(1)(2), 1983(3) définit les décisions programmés comme étant celles qu'on rencontre à tous les niveaux de l'organisation. Elles consistent à mettre en application les procédures connues répétitives et routinière : par exemple, la mise en marche quotidienne de la production nécessite la prise chaque matin d'un certain nombre de décision, tel le cas de la satisfaction de la demande d'un client. Ce genre

---

[1] - Simon .H.A (1980) "Les processus de décision dans le domaine de la gestion" in le nouveau management: la décision par les ordinateurs, Paris, Economica pp.35-75.

[2] - Simon. H.A (1980) " le nouveau mangement" la décision par les ordinateurs ", Paris, Economica.

[3] - Simon . H.A (1983), "Administration et processus de décision" Paris, Economica.

ETUSUP
.com

de décision prises de façon habituelle, des actes pris quotidiennement qui sont connus, prévus constituent les décisions dites programmées. Ce genre de décisions comporte des éléments et des étapes définis et connus à l'avance. Ils le sont également ceux qui sont chargé d'accomplir les actes quotidiens.

Généralement, les décisions programmées ne subissent pas des changements significatifs. Ce genre de décision se caractérisant par des situations prévues et prévisibles et des réponses prévus pourrant être facilement effectuées par un ordinateur.

2- Les décisions non programmées

Les décisions non programmées se différencient des décisions programmées par leur caractère imprévu, inattendu. Les décisions non programmés sont provoquées par l'émergence des situations nouvelles tel l'exemple d'un employé qui demande un congé non inclus dans le règlement, ou encore un taux d'absentéisme dépassant le seuil admis. De telles situations ne nécessitent pas à l'instar des décisions programmées, une intervention ou une gestion habituelle ou quotidienne. Il ne s'agit donc pas des procédures automatique et préétablies comme dans les décisions programmées.

Force est de conclure que la présence des décisions programmées est plus importante dans les hiérarchies les plus basses, et que plus on monte dans la hiérarchie, plus les décisions non programmées deviennent nombreuses.

§4- Les outils d'aide à la décision

Nous citons entre autres, l'arbre de décision **(A)**, le point mort **(B)**, le brainstorming **(C)** et la méthode vroom **(D)**.

A- L'arbre de décision

Nous analyserons l'intérêt de l'arbre de décision (1), et de son principe(2).

1- Intérêt de l'arbre de décision

Comme le souligne Magée (1973)([1]), l'arbre de décision fait partie des techniques dites "des arborescences". Comme son l'indique, il s'agit d'une technique d'analyse de la décision se présentant sous forme d'arbre avec des branches, des fourches permet tant de figurer les divers événements et opérations interdépendantes, et d'identifier toutes les solutions possibles d'un problème. L'arbre de décision présente de nombreux intérêts :

- Il est un outil de décision qui permet de visualiser et comparer des décisions- événements- décisions combinées et enchaînées;

- Il permet aussi de faire face à des événements incertains susceptibles de se produire à tout moment,

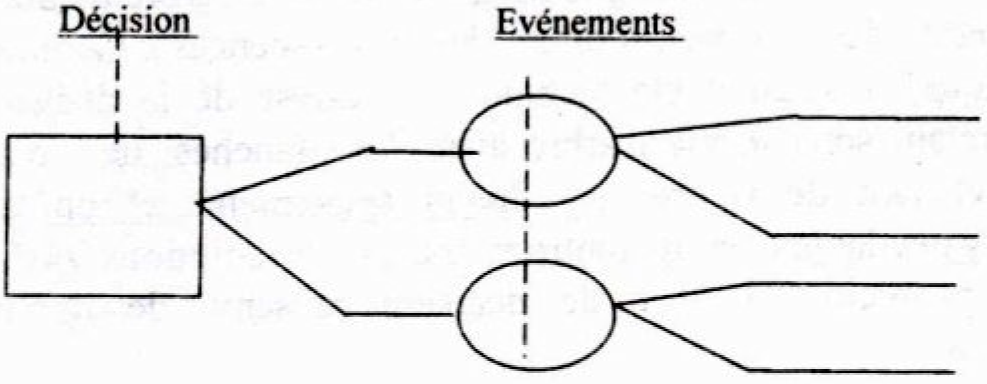
- C'est un outil aussi susceptible de réfléchir sur les influences possibles de événements que l'organisation ne maîtrise et ne contrôle pas, sur les décisions ultérieures.

2- Le principe et éléments de base de l'arbre de décision

La décision initiale prise c'est-à-dire l'option ou la solution retenue après l'analyse (voir processus de décision) constitue le point de départ dans l'arbre de décision la décision et les événements constituent les éléments de base de l'arbre de décision comme le montre la figure ci-dessous:

---

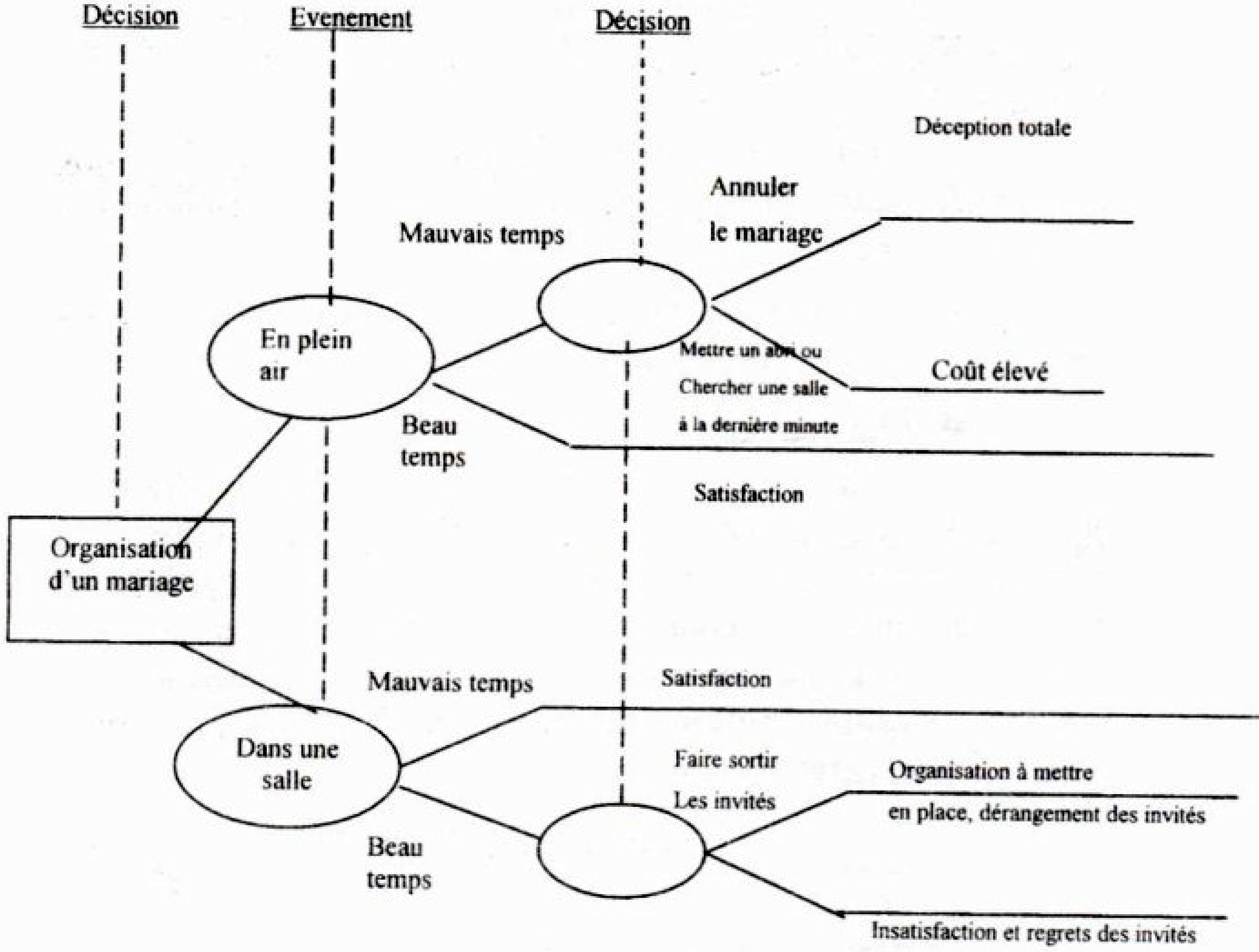
[1] - Magee. J.F (1973), "Larbre de décision, outil de la décision", in Laurin, P(ed), Le management- textes et cas, Montréel Mc Greue-Hill.



Le principe de l'arbre de décision part du fait que: la décision prise initialement est suivie d'événements susceptibles de survenir au cours de la réalisation de la décision. Puis selon la nature et les caractéristiques de chaque événement, des décisions appropriées sont prises et sont indiquées dans l'arbre de décision. Le processus se poursuit jusqu'à la conséquence ultime.

Exemple: Dans cet exemple, il s'agit d'organiser un mariage. Deux possibilités se présentent : organiser le mariage en plein air, mais plus risqué, vu les conditions atmosphérique perturbées, ou le faire à l'intérieur d'une salle mais moins spacieuse et plus étroite ne permettant pas les places pour l'ensemble des invités.

Exemple d'arbre de décision: organisation d'un mariage décision


Décision
Evenement
Décision
Déception totale
Annuler le mariage
Mauvais temps
En plein air
Mettre un abri ou Chercher une salle à la dernière minute
Coût élevé
Beau temps
Satisfaction
Organisation d'un mariage
Mauvais temps
Satisfaction
Dans une salle
Faire sortir Les invités
Organisation à mettre en place, dérangement des invités
Beau temps
Insatisfaction et regrets des invités

L'organisation du mariage en plein air entraîne, au cas où de mauvaises conditions atmosphériques surviennent, deux types de conséquences et donc de décisions:

(1)- soit on annule le mariage;

(2)- soit on procède à la mise en place d'un abri, ou on cherche une salle à la dernière minute.

Dans le cas de la première solution, l'annulation entraîne une déception généralisée de la part des invités.

Dans le cas de la deuxième solution, la recherche d'une salle pour abriter les invités entraîne un coût très élevé.

L'organisation du mariage en plein air au cas où les conditions atmosphériques sont bonnes entraîne une satisfaction généralisée.

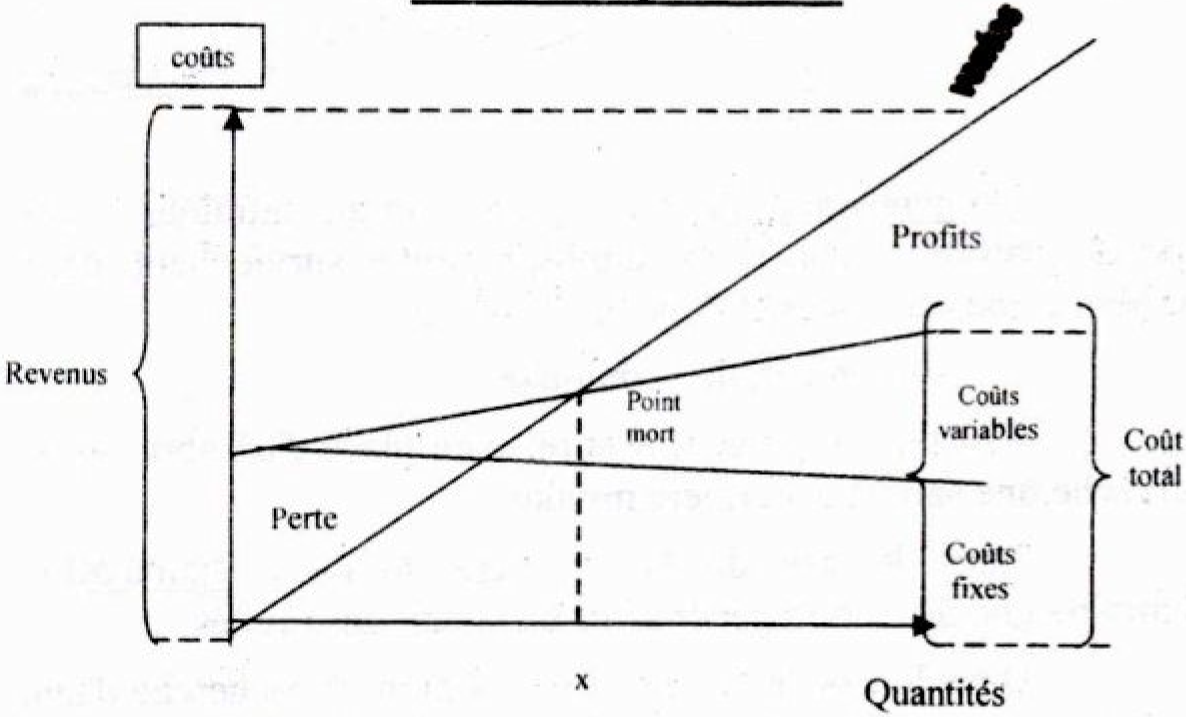
L'organisation du mariage dans une salle entraîne deux types de conséquences au cas où les conditions atmosphériques sont bonnes :

- soit on fait sortir les invités. Dans ce cas de figure, les invités s'avèrent dérangés du fait de l'organisation à la dernière minute;
- soit la fête continue malgré le beau temps. Là aussi les invités regrettent de ne pas pouvoir profiter du plein air.

B- Le point mort

Le point mort est un procédé purement comptable dont la prise de décision repose par exemple sur: des volumes de biens ou de services, des quantités à vendre susceptibles de couvrir, au moins les coûts totaux (variables et fixes)([1]). Cette technique s'exprime à travers le graphique ci-dessous qui visualise le volume d'affaire minimal, à partir duquel l'entreprise commence à opérer avec profit([2]).

Procédé du point mort



---

[1] - Lamoix, M (1973), "La décision et l'analyse du point mort", in Laurin. P(éd). Le management-textes et cas. Montréal McGrave-Hill. pp.83-104.

[2] - Pour l'approfondissement de ce point, voir cours de comptabilité analytique.

Le point X indique la quantité minimale de biens et de service que l'entreprise devra produire et vendre pour pouvoir au moins couvrir ses coûts et donc de ne pas fonctionner à pertes.

En somme, l'intérêt de la méthode du point mort est capital en ce sens qu'elle aide l'entreprise à mieux ajuster ses activités, les répartir ou les diversifier en fonction des demandes fluctuantes, saisonnières ou cycliques.

C- Le brainstorming

Cette technique est d'usage très courante en matière de prise de décision, dans la mesure où elle encourage l'émergence de nouvelles idées, et pousse à plus de créativité dans la recherche d'options et de solutions. La méthode est simple: elle se constitue autour d'un groupe de personnes débattant d'une question. Les personnes sont invitées à exprimer tous ce qui leur passe par la tête à propos de ladite question. Aucune idée n'est épargnée. Toutes les idées aussi fantaisistes et banales soient-elles doivent être soigneusement enregistrées. Le brainstorming se constitue autour de quatre à douze participants. Les participants sont complètement libérés de leurs manières habituelles de traiter les problèmes. La méthode du brainstorming permet aux membres du groupe d'imaginer tout ce qui pourra leur passer par la tête pour traiter un problème. Une fois le processus de génération d'idées paraît épuisé on passe aux opérations d'analyses, de regroupements, des tris, des éliminations jusqu'aux idées susceptibles d'aboutir à des options plus riches. Il s'est avéré que cette méthode, le brainstorming constitue un instrument à même de permettre l'émergence d'idées qui paraissent à première vue banales, et saugrenues, s'avère après le processus le tri être à l'origine des bases d'action très adaptées.

D- le modèle de décision de Vroom(1)

La méthode de Vroom est très utilisée dans un contexte de gestion de projet à l'instar de la gestion de projet. C'est une technique appliquée par la personne se trouvant en position de responsabilité (cas du chef d'équipe en gestion de projet).

L'adhésion et l'implication active de ses subordonnés et ses collaborateurs constituent une condition de l'opérabilité de la technique Vroom.

La technique Vroom repose sur le principe suivant: le responsable prend la décision en fonction des paramètres suivants:

- l'importance de la décision eu égard à sa nature, sa protée et ses conséquences;
- la disponibilité de l'information nécessaire à la décision;
- de la nécessité d'informer les membres du groupe;
- de la nécessité de les consulter;
- de la nécessité de leur adhésion préalable;
- l'opposition susceptible de rencontrer le fait de décider seul.
- Le temps nécessaire à l'arrêt de toute décision.

Certes, avant la prise de décision, le responsable est appelé à demander des informations, à informer ses subordonnés, à les consulter, les associer à la réflexion, les impliquer dans la décision finale et ce compte tenu du type de la décision, de sa nature, de sa portée et de ses retombées, mais c'est à lui qu'incombe la responsabilité de la prise de décision, selon bien entendu les différentes réponses apportées au questionnement. Ainsi, bien que le responsable apparaisse

---

[1] - Vroom. V.H (1973) "A new Look at Managerial Decision Making- Organizational Dynamies. Vol.1 n° 4. Printemps.

décider seule, la méthode Vroom pourra être considérée comme à la fois autoritaire et participative.

Section II: La théorie la prise de décision: Les apports de l'école classique, de H.A Simon, de Cyert et March

Trois conceptions fondamentales de la prise de décision peuvent être distinguées dans les organisations : le modèle décisionnel classique **(§1)**, le modèle décisionnel développé par H.A. Simon**(§2)**, la théorie comportementales de la firme de Cyert et March (**§3**).

§1- Le modèle décisionnel classique de Harvard

L'approche de décision telle qu'elle est conçue par l'économie classique se base sur le fait que les choix que l'homme effectuent sont rationnels. La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique qui cherche à maximiser ses fins avec les moyes dont il dispose. Pour ce faire, l'acteur est amené à procéder à l'examen de toutes les possibilités d'action à même de lui permette la réalisation de ses objectifs. Par ailleurs, selon cette logique de raisonnement, les objectifs doivent être explicités clairs, et définis avec une grande précision. Dans cette perspective, parmi toutes les solutions étudiées, le décideur choisit celle qui lui permettra de maximiser son résultat. En d'autres termes, il retiendra la solution optimale. Dans ce cas de figure, c'est bien l'optimum qu'il cherche.

Toujours est-il qu'en premier lieu, ce modèle décisionnel s'appuyant sur le concept de l'optimum a été longuement et largement utilisé par les entreprises américaines, en particulier en matière de choix des investissement.

Rappelons que les spécialises en gestion financière découpe la procédure de choix des investissements en trois phases:

$1^{ère}$ phase: la détermination des objectifs prioritaires en fonction de la stratégie;

2ème phase: Evaluation de chaque projet d'investissement.

3ème phase: Choix d'un projet

En deuxième lieu, soulignons, qu'à l'instar de la procédure de choix des investissements qui privilégie l'approche de la prise de décision de l'école classique, le modèle de formulation de la stratégie dit de l'école de Harvard telle qu'elle est conçue par les professeurs Learned, Christensen, et Adrew et Guth repose sur cette conception de la prise de décision([1]). Selon le modèle de Harvard, la firme est un système qui agit comme un acteur parfaitement rationnel. Ainsi, la formulation de la stratégie dans l'approche du modèle Harvard passe par les étapes suivantes :

1ère étape: (Phase de diagnostic) de la firme: on procède à un diagnostic de l'entreprise permettant de dégager ses forces et ses faiblesses internes;

2ème étape (phase de diagnostic de l'environnement): analyse des opportunités et des contraintes de l'environnement.

3ème étape: **Phase de repérage et explicitation de toutes les actions possibles**

L'analyse de l'environnement eu égard à ses opportunités et contraintes et des forces et faiblesses internes à l'organisation permettra de déterminer un ensemble de possibilités d'actions stratégiques.

4ème étape : (Phase d'évaluation de chaque éventualité)

Ces possibilités d'actions, elles-mêmes sont étudiés dans le sens de vérifier si elles sont en adéquation avec les valeurs personnelle des dirigeants et à leur conception qu'ils font de leurs responsabilités sociales, qui débouchent vers la formulation de la stratégie d'entreprise.

---

[1] - Pour une analyse approfondie du modèle d'analyse de Harvard, voir A.CH. Martinet, "Stratégie", Paris, Vuibert, 1983, 319 pages et J.P Hel Fer M.Kalika, J.Orsoni, "Management, Stratégie et Organisation", Paris, Vuibert, 1996, 367 pages.

5ème étape :(Choix de la solution maximisant le résultat)

Une fois la stratégie retenue, on élabore le programme d'action à entreprendre.

Toujours est-il que ce modèle rationnel de prise de décision stratégique tel qu'elle est conçue par l'université de Harvard repose sur un certain nombre de postulats à savoir:

- les préférences du décideur sont claires et reste seul à décider des objectifs à atteindre;
- les informations dont il dispose sur l'environnement et sur les conséquences de ses choix sont supposées parfaites. Dans ce cas de figure, le coût d'accès à l'information est supposé sans grande importance;
- d'abord on décide puis on agit. En d'autres termes, la décision précède l'action, et aucune décision en provenance de l'action stratégique n'est, à priori, prise en considération;
- conformément à l'esprit de cette conception, tout changement du système relève de la responsabilité d'un décideur unique et rationnel.

D'autres postulats peuvent être soulignés dans cette approche de la prise de décision en management. Nous citons notamment:

- les conflits d'intérêts et de pouvoirs dans les organisations sont supposés inexistants;
- les stratégie des individus et des groupes par rapport aux événements sont supposées, elles aussi ne pas exister.

En somme, l'expérience a montré que l'utilisation des principes ci-dessus sous-jacents à l'approche rationnelle de la prise de décision dans l'analyse de décision stratégique prise par des grands groupes industriels ne sont pas confirmés par les farts.

§2- L'apport de Herbert Simon en management: l'analyse du processus de décision (contenu et limites)

I- Contenu

Nous étudierons la biographie et le contexte d'Herbert Simon (**A**), ses travaux et leurs contributions dans la pensée managériale (**B**), de l'école de la prise de décision(**C**).

A- Biographie et contexte d'Herbert Simon

Né en 1916 dans le Wisconsin aux Etats-Unis, Herbert A. Simon fait ses études à l'université de chicago. Il s'intéresse très tôt aux problèmes relatifs aux sciences économiques et politiques. Il s'occupe aussi de la gestion municipale. Professeur d'administration et de psychologie à l'université de Pittsburg, il exerce de nombreuses activités en tant que conseillers auprès de nombreuses organisations([1]).

Prix Nobel de sciences économiques en 1978 pour sa contribution à la théorie des organisations et à la prise de décision. Ses recherches sur la théorie des organisations et le modèle décisionnel sont exposées dans son premier grand livre publié en 1947([2]). Tous les spécialistes en management sont unanimes pour considérer son œuvre consacré à ces deux thème comme central.

La contribution fondamentale de H.Simon en matière de prise de décision réside dans le fait qu'il a proposé un nouveaux concept de rationalité: la rationalité limitée ou la rationalité procédurale qu' s'oppose à la rationalité parfaite développée par les chercheurs de Harvard, pour pouvoir analyser le comportement organisationnel et la prise de décision(1).

---

[1] - Jean-Michel Plane "Management des organisation", op.cit, p142.

[2] -H.A Simon, Administrative Behavior, A. Study, of Decision, Making Processes in Administrative Organization, New York the Free Press, 1947, traduction française: Administration et Processus de decision, Paris, Economica, 1983, 321 pages.

Rappelons que les travaux de Simon s'étaient construits dans les années 1950 et 1960, contexte marqué par la seconde guerre mondiale et ses retombées. La seconde guerre mondiale a eu des conséquences considérables et ce à travers les différentes recherches menant à l'amélioration des capacités militaires de prévision, de planification, de transport, d'analyse des actions ennemies, etc.

Ainsi, dans ces conditions, l'esprit scientifique commença à apparaître non seulement dans les états-majors des armées où le calcul et la programmation minutieuse alimentent toutes les opérations, mais aussi dans les entreprises industrielles. Celles-ci étaient amenées à faire face à un environnement en pleine ébullition, à un marché mondialisé du fait des progrès considérables réalisés dans les communications et les transports, à une transformation radicale de la technologie. Les entreprises industrielles devraient aussi faire face à une internationalisation des affaires avec l'introduction de nouvelles structures, de nouvelles procédures et surtout de nouveaux instruments de gestion. Comme nouveaux outils de gestion, on assiste au renforcement des méthodes quantitatives telles que le calcul statistique ou la recherche opérationnelle. Ces méthodes s'étaient accompagnées des instruments permettant l'étude du passé et les tendances et partant la planification. Jamais, l'analyse le calcul et la planification n'ont été aussi présent dans le management que dans le contexte d'après-guerre.

Egalement, une nouvelle forme d'administration apparaît : la gestion par projet ou pour programme du fait de l'utilisation de l'ordinateur.

---

(1) - Pour une analyse détaillée de l'œuvre de Simon, voir les travaux et l'ouvrage majeur de A. Demailly, la psychologie sociale, H.A Simon et R. Pagès, Lyon, L'interdisciplinaire système, 1993, 374 pages.

ETUSUP
.com

Ainsi, c'est ce contexte très mouvementé et marqué par l'esprit scientifique et des progrès scientifiques et technologiques considérables que Simon est né.

Ainsi, Herbert Simon a été très marqué par l'esprit scientifique de l'époque. Il a été même considéré comme marquant le lancement d'un courant néo-rationaliste, comme le souligne Miller 1985(1), se basant sur la conduite rationnelle et scientifique des organisations.

Rappelons que le mouvement des relations humaines a fait quelque peu reculer le management comme étant une science, se basant sur la rationalité et l'esprit scientifique, parce qu'il a introduit une nouvelle composante: le facteur humain après la gestion scientifique lancée par Frederick Taylor.

B- Les travaux de Simon et leurs contributions dans la pensée managériale

Très tôt, Herbert Simon s'est montré un fervent partisan de l'utilisation de l'ordinateur à tous les aspects de la gestion. Cela paraît clairement dans ses travaux particulièrement dans:

The new science of Management décision publié en 1960; et dans ses travaux postérieurs relatifs à l'intelligence artificielle et sur les processus de résolution de problèmes assistés par ordinateur.

Dès 1946, Simon adresse aussi une critique très sévère à l'égard de la pensée managériale en vigueur à l'époque et particulièrement pour certains principes solidement ancrés dans la mentalité managériale comme:

- Le principe de spécialisation:

Simon considère qui deux personnes ne peuvent jamais faire la même chose au même moment. De ce fait, selon l'auteur, ce principe ne pourra donc en aucun permettre une gestion efficace;

---

[1] - Miller. R(ed) (1985), la direction des entreprises, concepts et applications, Montréal , Mc Graw-Hill.

- **Le principe d'unité de commandement**

Selon Simon, ce principe se heurte au principe de la spécialisation dans la mesure où il implique la polyvalence aussi bien de ceux qui décident ou donnent des ordres que de ceux qui obéissent.

- **Le principe de limitation de l'étendue du contrôle:**

Rappelons que ce principe consiste à limiter au minimum le nombre de personnes répondant à un même chef. Selon l'auteur, ce principe est en contradiction non seulement avec le principe de spécialisation (car réduire le nombre de subordonnés, c'est augmenter la polyvalence) mais aussi non opérationnel surtout si la taille de l'organisation et la nature de la tâche permettent ou nécessitent un grand nombre de personnes sous un même responsable.

Simon va être considéré comme un révolutionnaire, du moins un réformateur radical du management en vigueur.

A partir du 1947, il (Simon) commença à prendre une certaine distance par rapport à l'ensemble des théories qui l'ont procédées, comme le souligne dans son premier livre majeur, Administrative Behavior, et quelques années plus tard dans organization (écrit avec J.G. March).

Simon critiquera notamment les classiques Taylor et Fayol (et celui qui a répandu les idées de ce dernier en milieu anglophone Lyndall Urwick) et les accuse d'être les promoteurs d'une vision purement mécanique de l'organisation et de ce qui s'y passe. Ils considèrent leur modèle comme: **le modèle de la machine, le modèle physiologique, l'approche de l'ingénieur où l'employé est considéré comme un instrument inerte et se limite à l'exécution de façon passive des tâches qu'on lui assigne.**

Il adresse également ses critiques aux mouvements des relations humaines, du fait qu'il traite de façon isolée les phénomènes de groupe ou des employés indépendamment des structures. L'approche de Simon est d'avoir intégré de façon

ETUSUP
.com

synthétique et les personnes et les structures qui sont dans toute organisation inséparable.

Dans **Administrative Behavior**, Simon rejoint **Chester Barnard** (1938) qui rompt assez profondément avec les théories du management jusque-là dominante. Ces deux auteurs critiquent la conception des classiques pour qui:

* Les employés sont d'emblée dociles et prêts à obéir à une autorité acceptée d'avance, et à œuvrer à la réalisation d'objectifs tout aussi acceptés. Cette vision selon Simon est remise en cause: il considère que les membres d'une organisation ne doivent pas être considérés comme des soldats qui obéissent et se soumettent, mais comme des partenaires à part entière qui participent dans le processus de prise de décision, dans l'établissement des objectifs avec les dirigeants.

C'est donc de cette conception de l'employé, l'employé coopératif, participatif, et au cœur du processus de prise de décision que Simon a pu inauguré un nouveau courant qu'il appelle :

L'école de la prise de décision

Avec la création de cette école, Simon allait introduire une nouvelle conception de l'organisation considérée comme: **Un lieu où coexistent, se croisent et s'entrecroisent des processus constants de reconnaissances de problèmes, de recherche de solutions, de choix et de décisions.**

Ainsi, de cette nouvelle conception des choses apparaît avec Simon un nouveau concept: La rationalité limitée qui constituera un concept central pour l'école de la prise de décision.

La seconde contribution de Simon aussi fondamentale que la première réside dans le fait que dans son second ouvrage **organizations** (écrit avec J.G. March), il introduit avec March de nouveaux déterminants combinés conditionnant le comportement des personnes dans les organisations à savoir:

- ✓ les déterminants psychologiques;
- ✓ les déterminants structurels;
- ✓ les déterminants économiques.

Toutefois, le noyau dur de l'approche de Simon demeure la recherche de la compréhension des processus de choix.

Ainsi, l'apport de Simon à la pensée managériale est considérable et ce par son étude des déterminants de choix et de prise de décision.

La troisième contribution centrale de Simon concerne ses travaux sur les recherches sur le système d'information, le traitement de l'information en gestion et les outils d'aide à la décision. Il en découle son ouvrage intitulé: the New Science of Management Décision, publié en 1960 et réédité trois fois depuis. La troisième édition, parue en 1977([1]) revue, corrigée et mise à jour.

C- L'école de la prise de décisions: composants et limites

1- Composants

Nous allons d'abord définir les concepts de décision-décideur (1.2) puis le concept de rationalité limitée, pivot central de l'école de la prise de décision(1.2).

1.1 Les concepts de décision- décideur

La décision apparaît comme un des moments de la stratégie([2]). Elle (la décision) suit l'analyse stratégique et précède la mise en œuvre. A ce titre, la décision mérite sa place pleine et entière dans les théories du management. Les managers n'hésitent pas, d'ailleurs, à s'autoproclamer les décideurs. Toutefois bien que la décision et les décideurs constituent un composant du management, le concept de décision pourra aller au-delà du management et ce au moins pour deux raisons fondamentales:

---

[1] - Traduite et publiée en français aux éditions Economica en 1980, sous le titre "le nouveau management: la décision par les ordinateurs".

[2] - La stratégie est sans aucun doute une problématique centrale du mangement. Si l'organisation et le management des ressources humaines mettent l'entreprise face à elle-même, la stratégie la met davantage face à

1ère raison:

Chaque individus, qu'il soit décideur ou pas prend quotidiennement de multiples décisions, ne serait-ce que pour son propre compte. Nous ne pouvons pas diviser le monde entre ceux qui décident, et ceux qui se contentent d'exécutions (les non- décideurs), comme dans la conception taylorienne.

Dans toute organisation, chaque personne prend, à son niveau de responsabilité des décisions susceptibles d'engager et d'influencer le fonctionnement de l'entreprise.

2ème raison:

La décision n'a pas d'inverse une non-décision est elle-même une décision: ne pas décider, c'est de fait décider de ne pas décider.

C'est dire que le thème de la décision dans le management est d'une importance considérable.

D'ailleurs, le thème a fait, l'objet de nombreux travaux à part ceux de Simon. Parmi ces travaux certains tendent à l'apposition de Simon et autres qui font de la décision un thème central à réduire le sujet presque à rien. C'est le cas par exemple,

---

un extérieur qui constitue à la fois sa raison d'être et, sa contrainte: l'actionnaire, les clients et les fournisseurs. Ceci dans un environnement souvent tourmenté et en continuel changement. Ainsi, en général, la stratégie n'a de raison d'être que si l'environnement est potentiellement hostile (pour une étude approfondie du concept de stratégie, des différents types de stratégies de la formulation de la stratégie, de sa mise en œuvre et de son contrôle voir notre cours Management stratégique, semestre cinq, édition, 2005-2006).

comme le cite Bruno Jarrosson dans son ouvrage 100 ans de management de **Lucien Sfez**(1). Dans ses travaux, Lucien Sfez du fait qu'il a démontré que la décision n'existait pas il était devenu inutile d'étudier le thème de la décision dans les organisations. Selon Sfez, l'organisation semble agir selon une logique qui lui est propre sans qu'il y ait intervention des décideurs.

1.2 La rationalité limitée: Concept central de l'école de la prise de décision

Les modèles habituels de décision supposent que le décideur dispose d'une information complète; qu'il agit rationnellement et qu'il connaît dès le départ les conséquences de ses décisions. **Herbert Simon**, part d'un postulat opposé, et conteste le fait que le décideur disposerait d'une information complète et connaîtrait à priori les conséquences de ses décisions. Dans la pratique, acquérir de l'information demande du temps, cela induit un coût en énergie et éventuellement en argent. Le décideur ne dispose pas d'une information complète et il le sait. Ce serait irrationnel de sa part de chercher cette information complète. Qui, par exemple, songerait avant de décider pas d'acheter une paire de chaussure, à faire une étude exhaustive sur l'état du marché de la chaussure.

Par ailleurs, il est très difficile de connaître les conséquences qui découleront des décisions que nous prenons. Dans ces conditions, il ne s'avère pas rationnel, de chercher la meilleurs décisions. Ainsi, devant l'incertitude qui plane sur les conséquences possibles des décisions, il est impossible dans la plupart des cas de prouver, au moment où la décision est prise, quelle est la meilleure. Ainsi, conscient de ses limites, le décideur ne cherche pas à prendre la meilleure décision mais une décision acceptable et satisfaisante compte tenu de ses objectifs. De ce fait, devant l'incapacité de percer les ténèbres de l'avenir, la rationalité ne pourra être que limitée.

---

[1] - Op.cit. p.72.

ETUSUP
.com

D'après Herbert Simon, tout décideur paraît rationnel ou pas selon le contexte de la décision. Par exemple, dans une restaurant, il parait rationnel de choisir son plat avant d'avoir lu toute la carte (rationalité limité, la décision porte sur la première solution acceptable qui apparaît). Dans ce cas de figure, on n'est pas sur de faire le bon choix, c'est-à-dire en choisissant le plat que l'on préfère sur la carte.

Dans le cas contraire, si le choix du plat a été précédé de la consultation d'une personne que l'on accompagne, ce comportement pourrait paraître rationnel. Le décideur n'est pas irrationnel mais exerce sa rationalité dans contexte déterminé.

En **somme**, Herbert Simon, à travers ses multiples recherches empiriques, montre que ce sont les problèmes organisationnels qui déclenchent la décision. Il démontre que les processus de résolution de problèmes obéissent à des solutions satisfaisantes et en aucun cas, à des solutions optimales. Ainsi, dans le contexte de la rationalité limitée, l'idée d'optimum est fortement remise en cause.

Egalement, **Simon**, dans ses travaux soulignent que l'environnement organisationnel au sein duquel il travaille, les règles de gestion propres à l'entreprise, les jeux d'influence au sein de la hiérarchie organisationnelle influencent fortement le décideur.

Il va sans dire que l'organisation constitue un contexte très influent dans la décision de l'acteur. L'influence de l'organisation sur les individus et leurs décisions se fait de plusieurs manières:

Nous citons notamment:

- L'influente de la division du travail: ce dernier permet d'orienter et limiter l'attention des personnes sur certaines tâches;
- L'influence des procédures: ces dernières permettent de définir comment les choses doivent être faites;

- L'influence de l'autorité: l'autorité délimite le champ sur lequel chacun peut décider;

- La communication susceptible de renforcer ou de contester l'autorité;

- La loyauté: selon ce concept l'individu dans l'organisation adhère ou rejette certains des valeurs de l'organisation.

Tous ces mécanismes permettent de comprendre comment l'individu dans l'organisation prend une décision malgré l'information limitée dont il dispose.

Au total, la prise de décision dans la pensée de Simon pourra être définie comme étant : une situation de rationalité limitée par une recherche d'un niveau minimum de satisfaction dans un cadre organisationnel contraignant:

En conclusion, soulignons que dans la pensée de Herbert Simon, le décideur est caractérisé par trois éléments :

- Le décideur ne peut maîtriser de façon globale l'information de l'entreprise et lui est difficile de traiter dans sa totalité l'information disponible;

- L'homme n'a pas de préférence claires, hiérarchisée,

- Le décideur cherche un niveau de satisfaction et non à maximiser les conséquences de ses choix. Ainsi, l'optimum est considéré comme une utopie dans la pensée de Simon.

II- Limites du modèle de Herbert Simon

Certes, Herbert Simon et l'école de la prise de décision ont fait faire au management des progrès considérables et ce par l'introduction d'une nouvelle compréhension des déterminants des comportements dans les organisations et d'une compréhension profonde des mécanismes de décision d'autant plus que prendre les bonnes décisions, c'est mieux gérer, et mieux décider, c'est être informé de façon si possible parfaite et disposer d'instruments qui traitent cette information.

Cependant, de nombreuses critiques ont été adressées à l'école de la prise de décision. Nous citons entre autres:

* Simon ne fait que reconduire, sous un autre visage, et avec un autre vocabulaire, l'essentiel de ce qui caractérise la philosophie de base de l'école dite classique la plus traditionnelle. En d'autres terme, l'école de la prise de décision prétend dépasser la doctrine de la rationalité absolue (one best way) de l'école classique mais conserve intact l'essentiel de ses présupposés de base à savoir:

- la décision comme élément fondamental, comme étape clé;
- toute action est la combinaison rationnelle de moyens et des fins;
- la conception formaliste hiérarchisée de l'organisation;
- Simon reproduit le modèle humain tout aussi rationnel et mécanique de l'homo economicus de Taylor. Simon fait de chaque individu dans l'organisation un organisme à décision ou une machine à décider plus ou moins actif ou passif selon le niveau, et qui semble vivre hors de tout conflit social, et simplement impliqué à titre individuel, comme dans le rationalisme le plus classique, à maximiser ses gains.
- l'organisation est conçue comme un lieu fermé aux influences contradictoires externes;
- on retrouve chez Simon la conception de l'employé exécutant et inintelligent, derrière la coupure distinguant entre décisions routinières/automatiques à la base et décisions créatrices et intelligentes au sommet (conception qui s'apparente à celle des classique qui distinguent entre ceux qui pensent et conçoivent (le sommet) et ceux qui exécutent (les ouvriers).

§3- La théorie comportementale de la firme de Cyert et March

A- Analyse de Processus de décision et introduction du concept de slack organisationnel: deux variables clés de l'approche comportemontaliste de Cyert et March

R.M. Cyert et James.March ont publié en 1963, un ouvrage d'une grande importance pour le management des organisations([1]). Ils on le mérite d'être les premiers à considérer la firme comme étant une organisation complexe, constituée de groupe d'acteurs aux intérêts divers, qui se trouvent dans des rapports simultanés de coopération et de conflit.

L'ouvrage traite de deux grands axes:

(1) L'étude des modes de gestion des conflits individuels;

(2) L'étude des conditions de constitution d'une capacité collective à produire.

Ceci étant, la théorie comportementale de la firme de Cyert et March s'articule autour de deux analyses:

- **1ère analyse**:

Les auteurs analysent l'importance des processus de décisions dans les entreprises. Ils remettent largement en causes les hypothèses fondamentales sur lesquels reposent la théorie classique de la firme notamment:

- Les hypothèses de connaissance parfaite;
- L'objectif unique de maximisation de profit.

Les auteurs préconisent une approche de l'organisation complètement différente et reposent sur deux postulats :

---

[1] - R.M. Cyert. J.G. March "A Behavior Theory of the firm" New Jersey, Prentice Hall, 1963, traduction française: "Processus de décision dans l'entreprise , Dunod, Paris 1970,340, pages.

-1er postulat:

L'existence des objectifs individuels;

- 2ème postulat:

L'existence des coalitions d'individus poursuivant des buts communs…Toutefois ces coalitions sont fluctuantes, et le comportement des groupes de personnes se caractérise par des logiques de négociation où chacun cherche à faire prévaloir son propre intérêt. Pour **Cyert et March**, le concept de négociation est central dans les organisations en ce sens qu'il constitue un facteur explicatif déterminant du comportement organisationnel.

2ème analyse: Cyert et March à travers leur théorie comportementale de la firme introduisent le concept de: slack organisationnel. Les auteurs définissent le stock organisationnel (ou surplus organisationnel) comme étant: l'excès de ressources disponibles par rapport aux besoin des acteurs. Ils considèrent que les organisations disposent souvent du stock organisationnel. Selon Cyert et March, le stock (ou surplus organisationnelle) a un effet positif dans l'entreprise dans la mesure où il constitue une véritable réserve lui permettant de faire face à d'éventuelles difficultés imprévues ou bien, dans le cas contraire, elle lui permet de saisir à temps les opportunités susceptibles de se présenter dans l'environnement

B- Les composants de la théorie comportementale de la firme

La gestion des conflits (1), l'élimination de l'incertitude(2), la résolution des problèmes par proximité (3) et le concept d'apprentissage organisationnel collectif constituent des composantes fondamentaux des processus de décision dans la conception de Cyert et March.

1- La gestion des confits

L'organisation est définie par Cyert et March comme étant "une coalition d'individus ayant des buts et des objectifs différents". Les auteurs considèrent qu'il existe un consensus sur les buts généraux de la firme:

Pour ce faire, toute prise de décision devra impérativement passer d'abord par la résolution des conflits, dans le cadre d'une véritable négociation entre acteurs. C'est à partir du processus de négociation, que les objectifs de l'organisation seront stabilisés et clarifiés. Toutefois, les objectifs et les aspirations des acteurs évoluent compte tenu de leur expérience et de leur degré de réalisation.

Rappelons que les acteurs négocient entre eux aussi bien les objectifs que les rémunérations en termes monétaires et non monétaires. De ce fait, c'est bien les avantages (salaires, avantages matériels dont bénéficient les acteurs), fruit de leur négociation qui, permet à l'organisation de survivre et se développer.

Ainsi, le mode de paiement constitue une variable déterminante dans la théorie comportementale de la firme de Cyert et March.

2- La limitation de l'incertitude

Contrairement au modèle de décision classique, la prise de décision dans la théorie comportementale de la firme de Cyert et March n'est pas prise selon, la logique de la rationalité parfaite. Dans cette approches, les solutions privilégies sont celle qui sont susceptibles de limiter l'incertitude. La limitation de l'incertitude pourra être obtenue par le biais du contrôle de l'environnement en le rendant plus prédictif.

Exemple:

La direction de la firme négocie avec les syndicats pour l'établissement d'un accord lui permettant de limiter le risque de grève par l'obtention dune paix sociale.

3- Résolution des problèmes par proximité

Les organisations dans le conception de Cyert et March fonctionnent, contrairement à la conception classique, en termes

ETUSUP
.com

de satisfaction, d'acceptabilité et non d'optimisation. Autrement dit, si un problème donné apparaît, les acteurs cherchent à y faire face par une solution donnée. Il s'agit d'une conception de résolution du problème par proximité. De ce fait, très souvent, selon cette approche, une solution très connue sera mise en œuvre pour une difficulté donnée.

Il va sans dire que, selon Cyert et March, du fait que les acteurs dans les organisations raisonnent en termes de satisfaction et se contentent de chercher les solutions déjà connues pour résoudre des difficultés données ou proches, ils n'innovent que rarement.

C'est dire que la théorie comportementale de la firme de Cyert et March et partant le modèle décisionnel s'appuie bien sur les rationalités locales et non sur la rationalité parfaite.

4- Le concept d'apprentissage organisationnel collectif

Selon ce concept, le comportement de l'organisation et des acteurs sont influencés de façon profonde par l'expérience acquise (phénomène d'apprentissage) par les effets des décisions prises antérieurement.

En résumé: L'approche de Cyert et March de la firme part d'une critique de la théorie micro-économique classique, qui fait l'apologie des prises de décision rationnelles. Les auteurs (Cyert e March) expliquent le fonctionnement de la firme qui poursuit des objectifs multiples, autres que la seule logique de maximisation du profit en se servant des apports de la psychologie de la sociologie et de la science politique.

Egalement, dans la conception de Cyert et March de l'organisation, les capacités cognitives des membre ne sont pas à même de leur permettre de faire face à la complexité des problèmes posés. Selon Cyert et March, pour faire face à la complexité croissante des problèmes, avec des capacités cognitives limitées, les acteurs produisent des routines organisationnelles.

Conclusion:

Le phénomène décisionnel constitue un thème central en management. Plusieurs courant ont été forgés autour de la décision à savoir : le modèle décisionnel rationnel et formaliste (le modèle classique de Harvard), (l'approche de la rationalité parfaite), le modèle classique de Harvard, le modèle décisionnel de la rationalité limitée de Herbert Simon, le modèle décisionnel comportementaliste de Cyert et March reposant sur l'influence des acteurs sur la prise de décision.

Il y a également d'autres courants que nous n'avons pas analysé dans le présent ouvrage à savoir entre autres, le modèle décisionnel prévilégiant les considérations politiques au détriment des autres considérations **(Allison 1971)([1]), Crozier et Friedberg (1977) ([2]), Salancik et P Feffer (1971) ([3]), et les modèles trop organisationnels (Weeks)1980.**

Nous citons aussi la théorie des jeux et la stratégie du conflit([4]) initiée par le mathématicien JohnVon Neuman. Cette théorie s'efforce de formaliser des décisions en utilisant la logique des mathématiciens, etc.

Toutefois, malgré cette variété des modèles décisionnels, le phénomène décisionnels, qu'il s'agisse dans ses aspects théoriques ou pratique à été marqué principalement par la conception dite de l'homo économicus: c'est-à-dire l'être humain rational et logique et qui agit en fonction d'une seule finalité: maximiser ses gains personnels à tout moment.

Il en va de même de la plupart des théories du management, et plus précisément des théories de la décision: ces différentes théories se base exclusivement sur la vision ci-dessus en considérant que avant d'entreprendre le moindre acte ou d'arrêter la moindre décision, l'être humain procède à de "calcul" d'avantages et des coûts que cette dernière (la décision) serait susceptible de générer.

---

[1] - Allison. G.T. (1971), op.cit.

[2] - Crozier et Fridberg (1977), l'acteur et le système Paris, seuil.

[3] - Salancik.G. R et Y.P P. Feffer (1971) "the bases and Use of Power in Organizational Décision Making" Administrative Science Quarterly vol 19.n°4.

[4] -Thomas C.Schelling: Stratégie du conflit, PUF, 1986.

Certes, la croissance généralisée du début du 20^e siècle a favorisé cette conception des choses aussi bien au niveau de la théorie, qu'au niveau de la pratique et qu'on croyait tout prévoir et tout prédire à la seule condition de bien raisonner. Par voie de conséquence, on aboutirait à trouver facilement la "meilleure solution" **(la one best way du taylorisme) appelée**: la rationalité absolue.

Mais la crise de 1929 a démenti cette conception de cette rationalité absolue et parfaite de l'être humain parfaitement rationnel: l'homme est donc limité dans l'impossibilité de disposer de toute l'information et de la traiter, et d'épuiser toutes les solutions imaginables.

Pour faire à la conception de la rationalité et absolue et parfaite qui a prévalu depuis le début du 20^e siècle mais démentie par la réalité à partir de la crise de 1929, on commençait à mettre davantage l'accent sur le concept de satisfaction que sur le concept de maximisation.

En d'autres termes, on cherche les options les plus satisfaisantes et non les options de maximisation. On passe de l'objectif de maximisation à l'objectif du simple satisfaction. Peters et Waterman dans un ouvrage considérable, le prix de l'excellence(1) et particulièrement dans le chapitre intitulé "pour une nouvelle théorie" adresse une critique sévère au modèle rationnel de gestion et de décision qui continue de dominer, et continue de faire perpétuer la croyance en la **"One best Way"** et en la prévisibilité de toute choses.

---

[1] - Peters.T. et R.Waterman (1983), le prix de l'excellence, Paris Inter éditions.

ETUSUP
.com

En somme, certes, la prise de décision est à la base du gestionnaire. C'est un phénomène complexe et qui pose énormément de problèmes dans la mesure où:

- il est au cœur des rapports de domination, de pouvoir et de maintien de privilèges. C'est le noyau dur des luttes pour le pouvoir (**Crozier et Friedberg 1977(1), Crozier (1983)(2), Allison(1971) Jacquemin (1967)**(3). De ce fait, la décision est un phénomène politique.

En d'autres termes, la décision reste liée à la puissance, la domination et le pouvoir des dirigeants sur les dirigés puisque, n'ayant pas à décider, l'ouvrier ou l'employé n'a d'autres choix que de se conformer, à qui est décidé par les dirigeants;

- comme nous l'avons souligné, "décider c'est imposer une volonté à d'autres volontés". Or, il n'est pas toujours évident d'infléchir les autres volontés au volonté du décideur. Pour y arriver et pour que les autres volontés ne s'y opposent pas et donc se convergent, il faudrait qu'il y a un véritable management participatif aboutissant à un partage des initiatives, des buts, des risque et des gains possibles. Il faudrait que les différentes parties de l'organisation s'associent, d'une façon ou d'une autre à la prise de décision. Il faudrait que le processus de décision pousse l'individu à s'automotiver et prendre en charge les actes qui lui sont propres, et pourtant aboutir à ce qu'on appelle **"l'enrichissement des tâches" (Herzberg 1972) (4)**, ou encore les cercles de qualité **(Motita 1986)**(5).

---

(1)- Op.cit.

(2) - Crozier M (1983) "La rationalité du décideur du point de vue du sociologue", in Roy.B. La décision, ses disciplines, ses acteurs, Lyon, Press Universitaires de Lyon, pp.29-44.

(3) - Jacquemin (1967), "L'entreprise et son pouvoir de marché"Québec. Pul

(4)- Herzberg. F. (1972), "Le travail et la nature de l'homme", Paris, Entreprise Moderne d'édition.

(5) - Morita (1986), "Made In Japon", Paris Robert Laffont.

De ce fait, la décision est un phénomène qui met l'implication, d'adhésion, et la participation des différentes parties de l'organisation au cœur du processus de la décision.

Programmation
Informatique
Travaux Pratiques
Algébre
Cours
Optique
Chimie
Corrigés
Mathématiques
Electricité
Physique
Résumés
Analyse
Diapo
Livres
Exercices
Contrôles Continus
Langues
MTU
Mécanique
Thermodynamique
Multimedia
Divers
Economie
Travaux Dirigés
Droit
Chimie Organique

et encore plus..